



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**«Η Διοίκηση Των Ανθρώπινων Πόρων
Στο Σύγχρονο Παγκοσμιοποιημένο
Επιχειρησιακό Περιβάλλον»**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ :

ΣΥΝΤΖΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ (Α.Μ. 8301)

ΤΑΣΣΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ (Α.Μ. 8355)

ΡΕΒΥΘΗ ΑΡΓΥΡΩ – ΜΑΡΙΑ (Α.Μ. 8293)

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ : Α. Μανιάτη

Πάτρα, Δεκέμβριος 2011

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι άνθρωποι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Και αυτό γιατί κάτω από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, την φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωσή της. Γι αυτό και η Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ένα πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων που συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον όσων ασχολούνται με την διοίκηση επιχειρήσεων τόσο σε θεωρητικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Θεωρούμε ότι είναι σκόπιμο και χρήσιμο να αντιμετωπίζεται η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε μια λειτουργία που αποτελεί σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό ευθύνη όλων όσων ασκούν διοίκηση ενώ ενδιαφέρει άμεσα όλους όσους εργάζονται σε μια επιχείρηση. Βεβαίως οι επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνουν το κυριότερο μερίδιο ευθύνης στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις προκειμένου να εφαρμοστούν οι αποτελεσματικές μέθοδοι διαχείρισης προσωπικού. Όμως για να επιτύχουν στο ρόλο τους χρειάζεται να συνεργαστούν αρμονικά με τα στελέχη των υπολοίπων τμημάτων. Γι αυτό είναι απαραίτητο όλα τα στελέχη να γνωρίζουν και να παρακολουθούν τις εξελίξεις στο χώρο, ιδίως αφού στις μικρότερες επιχειρήσεις τα στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων αναλαμβάνουν παράλληλα με τα υπόλοιπα καθήκοντά τους την εφαρμογή μεθόδων ή πρακτικών που θα εξασφαλίσουν την αποτελεσματικότερη διαχείριση του προσωπικού στην επιχείρηση. Με βάση τα ανωτέρω η παρούσα έκδοση απευθύνεται :

- α) Στους σπουδαστές Διοίκησης Επιχειρήσεων, προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς που αποτελούν και τα μελλοντικά στελέχη στο χώρο των επιχειρήσεων και οργανισμών
- β) Στα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων που καλούνται να εφαρμόσουν εξειδικευμένα προγράμματα διαχείρισης προσωπικού

γ) Στα στελέχη επιχειρήσεων ασχέτως ειδικότητας που αντιμετωπίζουν σε καθημερινή βάση θέματα διοίκησης και σχέσεων με το ανθρώπινο δυναμικό και

δ) Σε όλους όσους παρακολουθούν σπουδές σε διάφορες ειδικότητες και πρόκειται να απασχοληθούν ή ακόμα και να συνεργαστούν με επιχειρήσεις και οργανισμούς καθώς είναι χρήσιμο να γνωρίζουν τον τρόπο και τις μεθόδους διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού

Με στόχο την κατανόηση των εννοιών του περιεχομένου και των συγχρόνων εξελίξεων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, πιστεύουμε πως έχουμε καλύψει τις βασικές ανάγκες γνώσεως και πληροφόρησης όλων των ομάδων αναγνωστικού κοινού που έχουν άμεσο ή έμμεσο ενδιαφέρον για την τόσο σημαντική αυτή λειτουργία της σύγχρονης επιχείρησης.



Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Περιεχόμενα	4
Εισαγωγή	7
1. Έννοια και Περιεχόμενο της Δ.Α.Π.	10
1.1 Ορισμός της ΔΑΠ	10
1.2 Περιεχόμενο της ΔΑΠ	12
1.3 Στόχοι ΔΑΠ	17
2. Ιστορική Εξέλιξη της ΔΑΠ	19
3. Οι Εξελίξεις στην Ελλάδα και το Διεθνή Χώρο	21
4. Προγραμματισμός της ΔΑΠ	25
4.1 Ορισμός-Στόχοι	26
4.2 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού	29
4.3 Αξιολόγηση Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού	31
4.4 Τα οφέλη του προγραμματισμού για το ανθρώπινο δυναμικό	32
5. Προσέλκυση Εργαζομένων	33
5.1 Ορισμός και Διαδικασία Προσέλκυσης	35
5.2 Προσδιορισμός του Προφίλ του Ιδανικού Ατόμου για Πλήρωση μιας Θέσης Εργασίας	36
5.3 Πηγές Προσέλκυσης	38
5.4 Ηθική Στην Προσέλκυση Εργαζομένων	52
6. Επιλογή Προσωπικού	54
6.1 Στόχοι και Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Επιλογής	54
6.2 Βήματα στη Διαδικασία Επιλογής	58

6.3 Μέθοδοι Επιλογής	60
6.3.1 Tests Επιλογής Προσωπικού	67
6.3.2 Βιογραφικά Σημειώματα	71
6.3.3 Πρακτική Άσκηση	72
6.3.4 Κέντρα Αξιολόγησης	72
6.3.5 Γραφολογική Ανάλυση	75
7. Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού	76
7.1 Έννοια και Χαρακτηριστικά Μάθησης	77
7.2 Εκπαίδευση	77
7.3 Τομείς που Βελτιώνει η Εκπαίδευση	78
7.4 Στόχοι Επαγγελματικής Εκπαίδευσης	79
7.5 Τα Οφέλη της Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης	82
7.6 Η Αναγκαιότητα της Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού	85
7.7 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	86
7.8 Στόχοι της Ανάπτυξης Προσωπικού	88
7.9 Τα Πλεονεκτήματα της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού	89
7.10 Αναγκαιότητα Της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού	92
7.11 Η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Κίνητρο για την αύξηση της Παραγωγικότητας	93
8. Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων	95
8.1 Έννοια και Περιεχόμενο Της Αξιολόγησης	95
8.2 Δημιουργία Μιας Αξιόπιστης Μεθόδου Αξιολόγησης	96
8.3 Μέθοδοι Αξιολογήσεως	97
8.4 Προβλήματα που Συνδέονται με την Εφαρμογή της Διαδικασίας της Αξιολογήσεως	101
9. Συστήματα Αμοιβών	106
9.1 Στόχοι και χρησιμότητα των Συστημάτων Αμοιβών	106
9.2 Είδη Αμοιβών των Εργαζομένων	109

9.3 Παράγοντες καθορισμού αμοιβών	117
9.4 Θεωρητικό Υπόβαθρο Του Συστήματος Αμοιβών	119
9.5 Η Έννοια Του Δίκαιου Μισθού	121
9.6 Ιστορική Εξέλιξη Των Συστημάτων Αμοιβών	123
10. Έρευνα	127
10.1 Εισαγωγή – Ερωτηματολόγιο	127
10.2 Συμπεράσματα Έρευνας	153
Συμπεράσματα	155
Βιβλιογραφία	156

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι άνθρωποι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας Επιχείρησης. Η προσέλκυση, αξιολόγηση και επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού και τα γενικότερα θέματα που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, στην ευελιξία σε ένα μεταλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον ενώ επίσης προλαμβάνουν μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής στις νέες συνθήκες.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η κύρια αποστολή του Τομέα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ανάπτυξη στρατηγικών και πολιτικών διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ιστορικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων. Σε πρώτο στάδιο βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας. Σε δεύτερο στάδιο με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού. Σε τρίτο στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη επιχειρηματικής στρατηγικής. Οι πιέσεις που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και απαιτούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής.

Η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων προκύπτει από δύο βασικές αιτίες: το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον. Στη νέα αυτή πραγματικότητα, που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία ενώ υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία. Άρα η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης έχει την ίδια, αν όχι περισσότερη λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες διοίκησης και η άσκησή της απαιτεί τις γνώσεις ειδικών επαγγελματιών. Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα μιας αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού με στόχο τη συμβολή στην αλλαγή στρατηγικής όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας. Για το σκοπό αυτό διαμορφώνεται η βασική φιλοσοφία στην οποία θα βασιστεί η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους, θεωρώντας την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων βασικό παράγοντα για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας αλλά και παράγοντα που με την παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης, δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Στην σημερινή κοινωνία, την κοινωνία της πληροφορίας, η ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων, της δημιουργικής σκέψης και των καινοτομιών αποτελεί αναγκαιότητα. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν ανάγκη από προσωπικό με ικανότητες και γνώση. Μέσω της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων τους. Επίσης η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, μέρος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, επιχειρεί να βελτιώσει το επίπεδο των ικανοτήτων των εργαζομένων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα δίνουν μεγάλη σημασία στην διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Με την αναφορά στους όρους της ευελιξίας, που αποτελεί μια νέα πραγματικότητα στις σύγχρονες και ιδιαίτερα σύνθετες οικονομικές συνθήκες, και του κοινωνικού ισολογισμού, ως μια νέα διάσταση στις επιδιώξεις των σύγχρονων επιχειρήσεων, θα γίνει μια προσπάθεια να αναδειχθεί ο ρόλος της εκπαίδευσης του προσωπικού, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που επιδιώκουν τη βελτίωση της θέσης τους και της σημασίας και σπουδαιότητας της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα και έναν από τους σημαντικότερους πόρους μιας οργάνωσης. Είναι χαρακτηριστική η διαπίστωση του γενικού διευθυντή μεγάλης βρετανικής αλυσίδας φαρμακείων ότι «είναι εύκολο να βρεις χρηματοδότηση αλλά δύσκολο να βρεις καλό προσωπικό». Η διοίκηση και κατ' επέκταση η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ή διοίκηση προσωπικού, αν και ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια, άρχισε να οργανώνεται ως επιστήμη μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα. Αυτό καταδεικνύει, όσον αφορά στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων, την αναγκαιότητα της επιστημονικής προσέγγισης του τρόπου της επίτευξης αποδοτικότερης απόδοσης του ανθρώπινου παράγοντα μιας επιχείρησης. Την σημασία αυτής της επιστήμης και της εφαρμογής της για τις επιχειρήσεις θα δείξουμε σε αυτή τη διπλωματική, έτσι ώστε να γίνει κατανοητή η σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ως μέρος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις.

1. Έννοια και Περιεχόμενο της ΔΑΠ

1.1 Ορισμός

Ένας μεγάλος αριθμός ορισμών έχει προταθεί για την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις:

α) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ΔΑΠ ή Διοίκηση Προσωπικού ΔΠ ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Εδώ παρουσιάζεται η ΔΑΠ ως μια διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

β) Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση επιλογή ανάπτυξη αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Ο ορισμός αυτός εστιάζεται στο περιεχόμενο ή τις επί μέρους δραστηριότητες η ΔΑΠ συνδέοντας τις και με τους δύο σκοπούς του προσπαθεί να επιτύχει δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης.

γ) ΔΑΠ είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης /οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα

-Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

-Οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και

-Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Ο ορισμός αυτός τονίζει περισσότερο τις σύγχρονες τάσεις στη ΔΑΠ που περιλαμβάνουν τη σημασία των εργαζομένων ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση την ανάγκη σύνδεσης της ΔΑΠ με την επιχειρησιακή στρατηγική και το διπλό ρόλο που πρέπει να εκπληρώσουν τα στελέχη ΔΑΠ αφού πρέπει να πετύχουν συχνά αλληλοσυγκρουόμενους στόχους δηλαδή να εξυπηρετούν συγχρόνως τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και την ευημερία των εργαζομένων.

Και οι τρεις ορισμοί τονίζουν την αξία των εργαζομένων και την σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπισή τους στα πλαίσια της επιχείρησης.

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό ακριβώς θέλει να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler 2000 μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως εξής.

«Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής ,του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

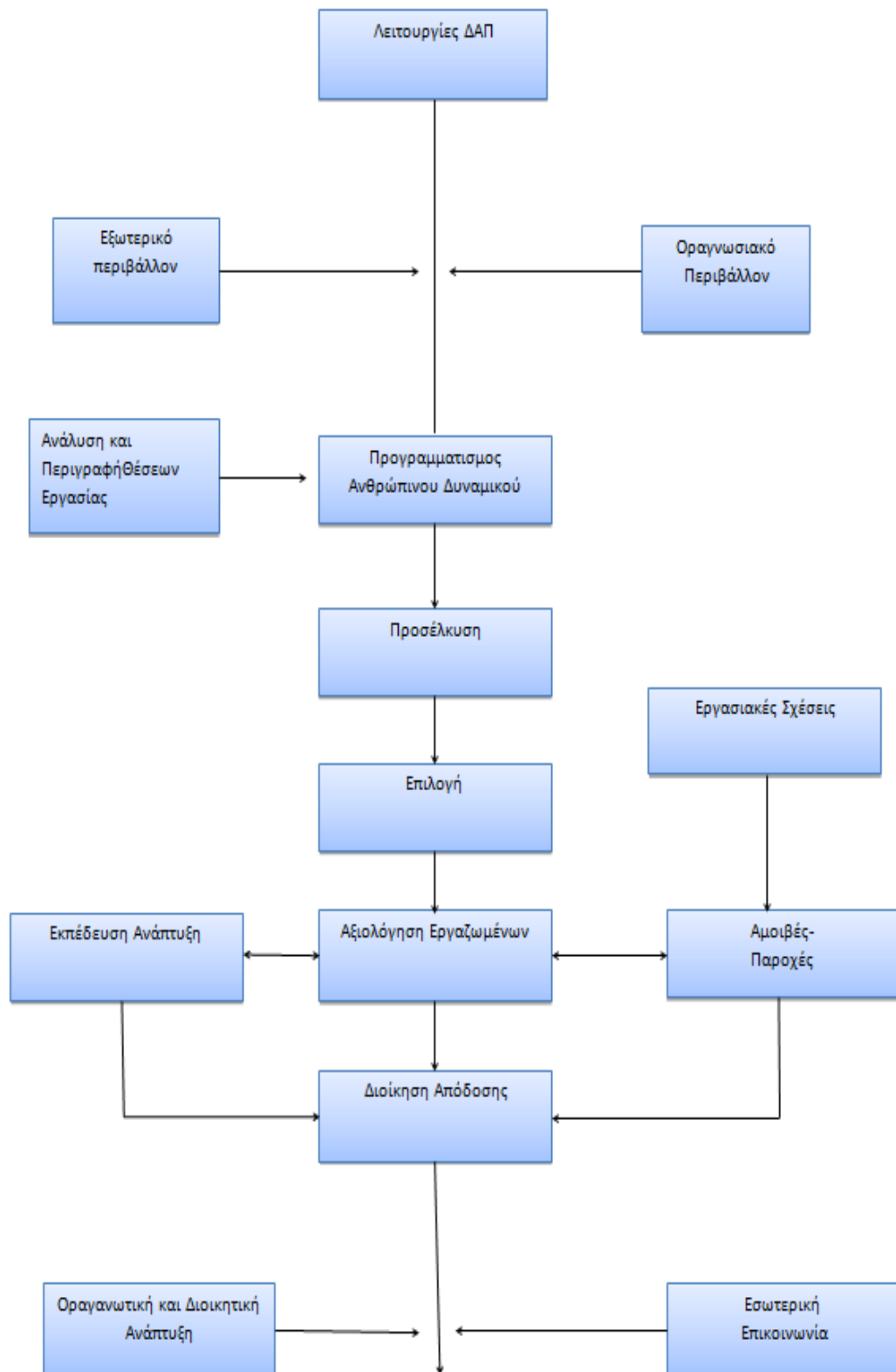
Με βάση τα λεχθέντα μπορούμε να προτείνουμε τον ακόλουθο ορισμό:

«Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης».

1.2 Περιεχόμενο της ΔΑΠ

Προκειμένου να γίνει καλύτερα κατανοητό το περιεχόμενο της ΔΑΠ παρουσιάζονται στο Διάγραμμα που ακολουθεί, οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΠ και ο τρόπος με τον οποίο οι διάφορες αυτές λειτουργίες αλληλοεξαρτώνται και συνδυάζονται σε μια ενιαία πολιτική.





Απαραίτητη για την κατανόηση του Διαγράμματος είναι η διευκρίνιση των όρων που χρησιμοποιούνται:

Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον: Αφορά το περιβάλλον τόσο εξωτερικό προς την επιχείρηση όσο και ενδοεπιχειρησιακό που επηρεάζει και ως ένα βαθμό διαμορφώνει την πολιτική ΔΑΠ που υιοθετεί η επιχείρηση. Οι αλλαγές στο Εξωτερικό και στο Οργανωσιακό περιβάλλον της επιχείρησης θα αναπτυχθούν περισσότερο στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου.

Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας: Αναφέρεται στη λειτουργία της ΔΑΠ που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, για διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση προκύπτουν η περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσης τους, οι συνθήκες εργασίας, καθώς και οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου.

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού: Πρόκειται για την λειτουργία της ΔΑΠ που διαπιστώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Ο προγραμματισμός αντλεί πληροφορίες και βασίζεται στη σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας.

Προσέλκυση (Recruitment): Αναφέρεται στην προσέλκυση εργαζομένων για απασχόληση σε ορισμένες θέσεις στην εταιρία. Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για την συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι.

Επιλογή (Selection): Αναφέρεται στην επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή που θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην εταιρία και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψήφιους.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Development): Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών ως μέσο για την

απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Επίσης αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης που παρέχονται στον εργαζόμενο βάσει της επίδοσής του. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθηση τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην ιεραρχία.

Αξιολόγηση Εργαζομένου (Performance Appraisal): Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει και την διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, διαπιστώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του και καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής του και οι απολαβές του, εφόσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα.

Αμοιβές και παροχές(Rewards): Ο όρος αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο το μισθό του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Σε αυτά εκτός των χρηματικών ενισχύσεων με τη μορφή π.χ. **bonus**, αμοιβής με το κομμάτι, συμμετοχής στα κέρδη, ή άλλων, εξωμισθολογικών παροχών, περιλαμβάνονται επίσης άυλες ανταμοιβές όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.

Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management): Είναι το σημείο κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης. Συγκεκριμένα κατά την προσέλκυση και επιλογή, σκοπός είναι φυσικά η πλήρωση των θέσεων ούτως ώστε να βελτιστοποιηθεί η απόδοση.

Επιπλέον, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα τα διπλής κατεύθυνσης βελάκια που συνδέουν την εκπαίδευση –ανάπτυξη και τις αμοιβές με την αξιολόγηση της απόδοσης δείχνουν ότι απώτερος σκοπός και των τριών αυτών επιμέρους λειτουργιών είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.

Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relationships): Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για την διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων που συνήθως αφορούν τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες (π.χ.

συλλογικές συμβάσεις) για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια κ.λ.π.

Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication): Η εσωτερική επικοινωνία ως λειτουργία της ΔΑΠ περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζομένους (από πάνω προς τα κάτω και αντιστρόφως) και μεταξύ ομάδων εργαζομένων-οργανωτικών μονάδων. Πέραν της ροής των πληροφοριών μέσω της τυπικής ιεραρχίας , των πληροφοριακών συστημάτων και των λειτουργικών διαδικασιών, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ανάπτυξη του οργανωσιακού κλίματος και των σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, καθώς και μεταξύ ομάδων εργαζομένων. Επίσης στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, του πνεύματος του <<ανήκειν στον οργανισμό>> και γενικώς η αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ ατόμων και ομάδων.

Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Business Development).

Εκτός των παραπάνω παραδοσιακών κατά κάποιο τρόπο λειτουργιών στο σύγχρονο περιβάλλον, η ΔΕΠ έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Βασικές τέτοιες δραστηριότητες οπού η ΔΑΠ παίζει πρωτεύοντα ρόλο είναι η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, η διοίκηση των αλλαγών, η ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών των συστημάτων και των διεργασιών.

1.3 Στόχοι ΔΑΠ

Αύξηση Ανταγωνιστικότητας: Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί εκείνα τα άτομα που θα είναι πιο ικανά να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα την βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Συνεπώς η

λειτουργία της ΔΑΠ σε οποιαδήποτε επιχείρηση πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα και που συνεχώς τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Αυτός ο στόχος της ΔΑΠ είναι στενά συνδεδεμένος με την στρατηγική θεώρηση της ΔΑΠ που αναπτύσσεται.

Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας: Η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος, μια επιχείρηση, ένας κλάδος ή οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος ποιότητα από την άλλη εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Συγκεκριμένα η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεών της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Επίσης θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών προκειμένου να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων της.

Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων: Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη είναι πολλαπλές . Αφορούν από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και την διαδικασία απόλυσης ,αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ένας από τους βασικούς στόχους της ΔΑΠ είναι συνεπώς να επιτύχει τη συμμόρφωση της επιχείρησης στις

νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων της.

Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού: Τέλος βασικός στόχος της ΔΑΠ είναι η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης. Ο βασικός στόχος και σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζομένου καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν προγράμματα για την ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων, όπως συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, καθώς και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια των εργαζομένων. Επίσης μέσω της ανάπτυξης στόχος είναι να διατηρείται η απασχολησιμότητα (employability) των εργαζομένων. Και αυτό διότι εφ'όσον η επιχείρηση λόγω του ανταγωνισμού δε γνωρίζει σήμερα αν θα μπορέσει να εξασφαλίσει για το μέλλον απασχόλησης στους εργαζομένους της, πρέπει να φροντίζει ώστε αυτοί να είναι σε θέση να βρουν άλλη εργασία.

Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων: Σε τελική ανάλυση ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΠ είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού.



2. Ιστορική εξέλιξη της Δ.Α.Π.

Παρόλο που οι ανθρώπινες σχέσεις υπάρχουν από τότε που υπάρχει ο άνθρωπος, η επιστήμη που σχετίζεται με τον ανθρώπινο παράγοντα είναι σχετικά πρόσφατη. Με τη βιομηχανική επανάσταση, η κατάσταση των ανθρώπων στην εργασία τους άρχισε σταδιακά να καλυτερεύει, αφού οι άνθρωποι με το πέρασμα των χρόνων πέτυχαν να έχουν καλύτερους μισθούς, μικρότερα ωράρια εργασίας και περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Η αρχή για πιο ανθρώπινες συνθήκες εργασίας έγινε με τον Robert Owen, έναν επιτυχημένο επιχειρηματία που περίπου στο 1799 δημιούργησε έναν συνεταιρισμό στο New Lanark. Ο άνθρωπος αυτός ενδιαφέρθηκε για τους εργαζόμενους του, αρνήθηκε να προσλάβει παιδιά να δουλεύουν γι' αυτόν, μείωσε το ωράριο εργασίας, δημιούργησε ασφαλέστερες συνθήκες εργασίας και ενδιαφέρθηκε ακόμα και για τη στέγαση των εργαζομένων του.

Μεγάλο ενδιαφέρον για τις συνθήκες εργασίας των ανθρώπων έδειξε και ο Frederick Taylor, στις αρχές της δεκαετίας του 1900 στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ο Taylor, που υποστήριζε πως όπως υπάρχουν τέλειες μηχανές για μια δουλειά έτσι υπάρχουν και τέλειοι τρόποι για να κάνει ένας εργαζόμενος τη δουλειά του, οδήγησε σε μεγαλύτερη αναγνώριση και παραγωγικότητα τους εργαζομένους και ονομάστηκε «πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ».

Τη δεκαετία του 1920, στα εργοστάσια της Hawthorne Works της Western Electric Company διάφοροι ερευνητές με αρχηγό τους τον Elton Mayo θέλησαν μέσω μιας σειράς πειραμάτων να αποδείξουν πως εάν αλλάξει ένας από τους όρους εργασίας, σίγουρα θα επηρεασθούν και άλλες μεταβλητές. Για να αποδείξουν το παραπάνω, άλλαζαν το φωτισμό των εργατών κατά τη διάρκεια της δουλειάς τους και η παραγωγικότητα τους πάντα μεταβάλλονταν.

Πολλές επιχειρήσεις εκείνη την εποχή άρχισαν να εξελίσσονται σε μεγάλες βιομηχανίες (π.χ. General Motors, Ford Motor Company, Boeing κ.α.) και έγινε αισθητή η ανάγκη πρόσληψης πολλών εργατών. Έτσι, οι επιχειρήσεις αυτές δημιούργησαν νέα τμήματα για να μπορούν να προσλαμβάνουν ευκολότερα νέους εργάτες. Η Ford, για παράδειγμα, ένα νέο τμήμα το οποίο ονόμασε «Τμήμα απασχόλησης».

Παράλληλα με τις εξελίξεις που αναφέρθηκαν, υπήρξε και η εμφάνιση πολλών θεωρητικών της διοικητικής επιστήμης, οι οποίοι άρχισαν να αναπτύσσουν διάφορες θεωρίες σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Έξι μελετητές, οι Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Victor Vroom, Lyman Porter και Edward Lawler, παρουσίασαν μοντέλα που σχετίζονταν με την υποκίνηση.

Ωστόσο, παράλληλα με την ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης προσέγγισης, αυτής των ανθρώπινων σχέσεων, δεν έπαυαν να διαμορφώνονται και άλλες σχολές σκέψης. Μια από αυτές ήταν και η προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, που τότε ονομαζόταν Διοίκηση Προσωπικού και άρχισε να αναπτύσσεται στη δεκαετία του 1930 και του 1940. Η επιστήμη της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα προχώρησε λίγο πιο μπροστά κατά τη διάρκεια του Β' παγκοσμίου πολέμου. Ο στρατός και οι κύριοι προμηθευτές του άρχισαν να δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον στο συνταίριασμα των εργαζομένων με τις θέσεις εργασίας τους. Ειδικοί ψυχολόγοι κλήθηκαν από αρκετές επιχειρήσεις προκειμένου να βοηθήσουν φτιάχνοντας τεστ ικανοτήτων που θα δινόταν στους υποψηφίους να τα συμπληρώσουν.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πέρασε σε μία άλλη φάση ανάπτυξης: στο να κερδίσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανώτατη διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης προσπαθούσε μέσω του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού να ανεβάσει την ανταγωνιστικότητα ολόκληρης της επιχείρησης και να δώσει προστιθέμενη αξία στον οργανισμό. Για να μπορέσει να επιτευχθεί η εργασία προς όφελος του οργανισμού, βασική προϋπόθεση είναι και να έχει γίνει η σωστή επιλογή των ατόμων για τις ανάλογες θέσεις εργασίας, κάτι που υποστηρίχτηκε πολύ στη δεκαετία του 1980.

Σύμφωνα με όλες τις παραπάνω εξελίξεις, αλλά και με άλλες λιγότερο ή περισσότερο σημαντικές, η Διοίκηση Προσωπικού άρχισε να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται και σταδιακά περάσαμε από τον όρο Διοίκηση Προσωπικού στον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ο οποίος σήμερα χρησιμοποιείται εκτενέστερα και τείνει να αντικαταστήσει τον πρώτο.

3. Οι Εξελίξεις Στην Ελλάδα και το Διεθνές Χώρο

Στα αζήτητα τα υψηλόβαθμα στελέχη στην Ελλάδα

Αισιόδοξη η διεθνής επιχειρηματική αγορά για ανάκαμψη οικονομίας, κυρίως στην Ασία, ενώ στη χώρα μας υπάρχει επιφύλαξη.

Στα αζήτητα παραμένουν τα υψηλόβαθμα στελέχη στην Ελλάδα, με τον κλάδο της ενέργειας και των αλυσίδων να παρουσιάζει μια κινητικότητα και τον τραπεζικό κλάδο να έχει παγώσει. Τα μεσαία και χαμηλόβαθμα στελέχη κινούνται περισσότερο, καθώς οι μισθοί τους είναι μικρότεροι, αν και το δεύτερο εξάμηνο του 2011 φαίνεται να είναι πιο στάσιμο από την αρχή του έτους, που ήταν πολύ καλύτερη από το 2010.

Σύμφωνα με στοιχεία εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων η κατάσταση στην αγορά στελεχών στην Ελλάδα είναι θυελλώδης και δεν μπορεί να γίνει κάποια εκτίμηση για το μέλλον, γιατί κανείς δεν σχεδιάζει πλέον μακροπρόθεσμα, ενώ έχει παρατηρηθεί ότι γίνονται κάποιες προσλήψεις αλλά και πολλές απολύσεις. Το παράδοξο στην αγορά στελεχών στην Ελλάδα, αναφέρει η κυρία **Δρ Βενετία Κουσία**, διευθύνουσα σύμβουλος της Manpower ότι «ενώ πολλές εταιρείες απολύσουν στελέχη, είτε γιατί κλείνουν, είτε γιατί μετακομίζουν στο εξωτερικό, είτε γιατί μειώνουν τις δραστηριότητές τους, άλλες επιχειρήσεις, όπως εξαγωγικές, δεν μπορούν να βρουν τα κατάλληλα υψηλόβαθμα στελέχη για να προσλάβουν». Επίσης, συνεχίζει η κυρία Κουσία, «τα υψηλόβαθμα στελέχη δεν αποφασίζουν εύκολα να μετακινηθούν αυτή την περίοδο σε άλλες εταιρείες, ενώ αρκετοί από αυτούς που έχουν απολυθεί είναι διατεθειμένοι να φύγουν στο εξωτερικό ή να δεχθούν μείωση στο μισθό και τις απολαβές τους».

Εν τω μεταξύ, επιφύλαξη και σκεπτικισμός σχετικά με τις δυνατότητες ανάπτυξης της ελληνικής επιχειρηματικότητας κυριαρχεί στα υψηλόβαθμα στελέχη, με πάνω από 60% να δηλώνουν ότι δεν θα προχωρήσουν σε προσλήψεις τους επόμενους μήνες στη χώρα μας, ενώ η διεθνής επιχειρηματική αγορά είναι αισιόδοξη, με τις θετικότερες απαντήσεις να προέρχονται από χώρες της Ασίας, όπως προκύπτει από διεθνή έρευνα της Cornerstone σχετικά τις βραχυπρόθεσμες

τάσεις της οικονομίας σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο για το 2011, καθώς και τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την Ελλάδα, ο διευθύνων σύμβουλος της Cornerstone Athens, κ. **Ν. Γιαννουλάτος**, επεσήμανε ότι «το 65% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι δεν πρόκειται να προχωρήσουν σε προσλήψεις τους επόμενους μήνες, αφού δεν αναμένουν άμεση ανάκαμψη της οικονομίας. Ωστόσο, η πλειονότητα (72%) συμφώνησε ότι είναι επιτακτική η ανάγκη εξοικονόμησης πόρων για τους τομείς της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να υποστηριχθεί το ηθικό των εργαζομένων και να διασφαλιστεί το απαιτούμενο επίπεδο παραγωγικότητας. Επίσης όσον αφορά στο σκέλος της κρατικής παρέμβασης και στο ρόλο που διαδραματίζει στην ανάπτυξη της οικονομίας, οι Έλληνες συμμετέχοντες συμφώνησαν (68%) ότι δεν έχει βοηθήσει ιδιαίτερα στη διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος για την εξέλιξη της επιχειρηματικότητας».

Σημειώνεται ότι η έρευνα αφορούσε σε επιχειρήσεις στην Ευρώπη (36%), στην Αμερική και στον Καναδά (32%), στην Αφρική, στη Μέση Ανατολή και στην Ινδία (8%) στην Λατινική Αμερική (11%) και στην Ασία (13%). Οι συμμετέχοντες ανήκουν κυρίως στην κατηγορία των υψηλόβαθμων στελεχών.

Τα αποτελέσματα της φετινής χρονιάς υποδεικνύουν ότι υπάρχει σε παγκόσμιο επίπεδο αισιοδοξία ως προς το θέμα της πολύ - αναμενόμενης οικονομικής ανάκαμψης, αν και υπάρχει ταυτόχρονα επιφύλαξη σχετικά με την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Συγκεκριμένα το 36% αναμένει ρυθμούς ανάπτυξης μεταξύ 8-14%, το 32% κάτω από 8%, το 18% μεταξύ 15-24%, το 14% κάτω από 24% και το 32% κάτω από 8%.

Στο κρίσιμο ερώτημα για το αν η παγκόσμια οικονομική ύφεση βρίσκεται κοντά στο τέρμα ή όχι, προέκυψε μια αβεβαιότητα με το 31% να δηλώνει ότι η καθοδική πορεία δεν έχει ολοκληρωθεί, το 21% να δηλώνει ότι δεν είναι βέβαιο και το 48% να είναι πιο αισιόδοξο και να δηλώνει ότι υπάρχει ανάκαμψη. Τα πράγματα φαίνεται να είναι λίγο καλύτερα σε επίπεδο τοπικής οικονομίας, όπου το 59% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι η κατάσταση φαίνεται να βελτιώνεται, ενώ το 34% διαφωνούν και κρίνουν ότι δεν αναμένεται ανάπτυξη.

Ως προς το σκέλος της τοπικής κρατικής παρέμβασης, το 44% κρίνει ότι τα μέτρα τα οποία ελήφθησαν στη χώρα τους θα βοηθήσουν την οικονομική ανάπτυξη, ενώ πάνω απο τους μισούς συμμετέχοντες, είτε διαφωνούν είτε δηλώνουν αβέβαιοι για την αποτελεσματικότητα των μέτρων αυτών.

Το κρίσιμο θέμα των προσλήψεων, τέθηκε επίσης στο πλαίσιο της έρευνας και είναι θετικό το ότι παρόλο που υπάρχει επιφύλαξη σχετικά την ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας, ωστόσο σχεδόν το 63% σχεδιάζει να ενισχύσει το ανθρώπινο δυναμικό του στους επόμενους μήνες, έναντι του 15% που σχεδιάζει να προχωρήσει σε απολύσεις.

Όσον αφορά στις κυριότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα διεθνώς, η Επιχειρηματική Εξέλιξη παραμένει η μέγιστη προτεραιότητα (90%) και ακολουθούν η Υψηλή Αποδοτικότητα (81%), η Προσέλκυση Ταλέντου (77%), η Στρατηγική Κατεύθυνση (76%), η Τεχνολογία (66%), τα Ανταποδοτικά Οφέλη προς τους Εργαζόμενους (66%), τα Χρηματοοικονομικά (62%), η Παγκοσμιοποίηση (59%) και η Διατήρηση των Εργαζομένων (55%).

Επίσης, η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί ένα ακόμη σημαντικό παράγοντα ο οποίος φαίνεται να επηρεάζει την ευημερία της αγοράς. Συγκεκριμένα το 82% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η βιωσιμότητα αποτελεί κλειδί για τη διαμόρφωση στρατηγικής στις επιχειρήσεις για τις οποίες εργάζονται.

Το ανθρώπινο δυναμικό

Όσον αφορά στους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, σε παγκόσμιο επίπεδο, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η διατήρηση των ταλέντων μέσα στον οργανισμό παραμένει η μεγαλύτερη προτεραιότητα (79%), ενώ βαρύνουσα σημασία έχουν οι προσλήψεις (67%), η διαχείριση των ικανοτήτων των στελεχών (65%), η εξέλιξη της καριέρας τους (59%), η διαχείριση ενός πλάνου διαδοχής (56%) και τα ανταποδοτικά οφέλη προς το προσωπικό (33%).

Επιπρόσθετα οι εταιρείες αναζητούν όλο και περισσότερο εξωτερική υποστήριξη για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα, το 87% κρίνει ότι χρειάζεται να αξιοποιήσει την τεχνογνωσία των Συμβούλων Επιλογής Στελεχών, καθώς και να χρησιμοποιήσει εξειδικευμένες υπηρεσίες για την εκπαίδευση των υψηλόβαθμων στελεχών (70%), την αξιολόγηση μεθόδων διαχείρισης του ταλέντου (51%) και την αξιολόγηση των μελών της διοίκησης (43%).

Σε αυτό το πλαίσιο οι εταιρείες αναζητούν εξωτερική υποστήριξη για την επάνδρωση των θυγατρικών τους σε χώρες στις οποίες υπάρχει ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα δείχνουν αυξημένο ενδιαφέρον για ειδικές υπηρεσίες (Onboarding) οι οποίες αφορούν στην ταχεία εκπαίδευση υψηλόβαθμων στελεχών, ταυτόχρονα με την ανάληψη των καθηκόντων τους, ώστε να διασφαλιστεί η άμεση αποδοτικότητά τους.



4. Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της ΔΑΠ είναι και ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, καθώς βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της. Σε γενικές γραμμές, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων μια επιχείρησης καθορίζει τις ανάγκες (έλλειμμα ή περίσσειμα) της σε ανθρώπινο δυναμικό. Αφορά τον αριθμό και τις ικανότητες των εργαζομένων, σε σχέση με τον όγκο των δραστηριοτήτων, τον οργανωτικό σχεδιασμό και το περιεχόμενο κάθε θέσης εργασίας, καθώς και επιλογές από διάφορες μορφές ευέλικτης απασχόλησης.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960, κυρίως από το στρατό και τις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι συνθήκες που έκαναν αναγκαίο τον προγραμματισμό ήταν ο χαμηλός δείκτης ανεργίας, δηλαδή η μικρή προσφορά εργασίας, ο υψηλός ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης και η τάση των επιχειρήσεων να έχουν σταθερές, συγκεντρωτικές και ιεραρχικές δομές. Από τα μέσα, όμως, της δεκαετίας του 1970, μέχρι σήμερα, η αύξηση ανεργίας, η ένταση του ανταγωνισμού και η εφαρμογή στρατηγικής εξορθολογισμού και αποκέντρωσης στις οργανωτικές δομές στρατηγικής που είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία επιχειρήσεων ή αυτόνομων μονάδων με ολιγάριθμο προσωπικό, οδήγησαν στον περιορισμό της χρήσης του προγραμματισμού προσλήψεων. Έτσι λόγω και των εγγενών δυσκολιών του προγραμματισμού, που θα μας απασχολήσουν παρακάτω και που τον καθιστούν μία άσκηση με μεγάλη πιθανότητα σφάλματος, αυτός χρησιμοποιείται από λίγες, μόνο, επιχειρήσεις. Από κάποιους ερευνητές ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται αναγκαίος μόνο για εκείνες τις ειδικότητες προσωπικού που χρειάζονται μεγάλη διάρκεια εισαγωγικής εκπαίδευσης ή όταν είναι γνωστό ότι το προσωπικό που χρειάζεται η επιχείρηση είναι δύσκολο να βρεθεί αμέσως στην αγορά εργασίας.

Παρόλα αυτά, όμως είναι απαραίτητο σε κάθε επιχείρηση να μπορεί να προβλέψει τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες (με χρονικό ορίζοντα 1-2 ετών)

ανάγκες της σε προσωπικό και να έχει κάποιο σχέδιο για τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει.

Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει πέντε στάδια : την απογραφή του υπάρχοντος προσωπικού, την πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό (δηλαδή την πρόβλεψη της ζήτησης), την πρόβλεψη της προσφοράς (δηλαδή την πρόβλεψη κατάστασης που θα επικρατεί στην αγορά εργασίας τη στιγμή που θα εκδηλωθεί η ανάγκη κάλυψης θέσεων), τη διαμόρφωση της πολιτικής και των σχεδίων για την κάλυψη των θέσεων και τέλος, την εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων.

4.1 Ορισμός-Στόχοι

Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος. Άρα ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων έχει αφ' ενός ποσοτικό χαρακτήρα, αφ' ετέρου ποιοτικό. Παράλληλα εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής και τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αναβάθμιση και αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι και ο παράγων κόστος, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν ένα από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση.

Βασικές δραστηριότητες-λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι :

1. Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας
2. Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης
3. Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο
4. Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Για την επίτευξη των στόχων αυτών, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων, των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του προσωπικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Επίσης να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή στην αγορά εργασίας, προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά στις διάφορες ειδικότητες. Τέλος να προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την πραγματοποίηση των βραχυπροθέσμων και μακροπροθέσμων στόχων της επιχείρησης, προχωρώντας σε γρήγορη κάλυψη αναγκών ή σε μείωση προσωπικού όταν οι συνθήκες το απαιτούν.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς η γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της προσδιορίζουν και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Γι' αυτό, απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής και τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Βασικότεροι στόχοι του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων είναι :

- Η εκτίμηση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του
- υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.
- Η καταγραφή των αδυναμιών και των ελλείψεων σε τεχνογνωσία του
- υπάρχοντος προσωπικού.
- Ο εντοπισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Η ανάπτυξη επιπρόσθετων ικανοτήτων του κατάλληλου προσωπικού για την
- επίτευξη των στόχων του στρατηγικού προγραμματισμού της επιχείρησης.
- Η πρόβλεψη για μελλοντική προσφορά και ζήτηση ανθρώπινων πόρων.
- Ο καθορισμός στόχων, η διαμόρφωση λειτουργικών προγραμμάτων και η
- ανάπτυξη σχεδίων δράσης.

Ο προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της ΔΑΔ, καθώς βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των

στόχων της. Σε γενικές γραμμές, ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης καθορίζει τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Αφορά τον αριθμό και τις ικανότητες των εργαζομένων σε σχέση με τον όγκο των δραστηριοτήτων, τον οργανωτικό σχεδιασμό και το περιεχόμενο κάθε θέσης εργασίας. Ειδικότερα, Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Άρα, έχει αφενός ποσοτικό αφετέρου ποιοτικό χαρακτήρα. Παράλληλα, εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής και τοποθέτησης και ανάπτυξης των ατόμων, με στόχο την αναβάθμιση και αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι και ο παράγων κόστος, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν ένα από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση. Για την επίτευξη των στόχων αυτών το στέλεχος που ασχολείται με τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων, των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του προσωπικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Επίσης, να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή στην αγορά εργασίας, προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά στις διάφορες ειδικότητες.

Τέλος, να προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, προχωρώντας σε γρήγορη κάλυψη αναγκών ή σε μείωση προσωπικού όταν οι συνθήκες το απαιτούν. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς η γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της προσδιορίζουν και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Για αυτό απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής και τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

4.2 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση καθώς ο εκάστοτε προγραμματιστής μπορεί να δίνει έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες. Ειδικότερα, θα πρέπει να βασισθεί σε ένα πλήθος από στοιχεία τα οποία αφορούν όλη την διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού, να επεξεργαστεί και να συσχετίσει τα στοιχεία αυτά μεταξύ τους προκειμένου να καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και προτάσεις. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από τη μελέτη της στρατηγικής του οργανισμού, τη μελέτη και τον σχεδιασμό της οργάνωσης, τη μελέτη της διάρθρωσης και κατανομής του προσωπικού μέσα στον οργανισμό και την ανάλυση και τον σχεδιασμό των έργων. Τα στοιχεία αυτά εξετάζονται σε σχέση με τη παρούσα και τη μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης, σε συνάρτηση με τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την εξέλιξή της αλλά και τον σχεδιασμό των επιχειρηματικών αποφάσεών της, όπως είναι οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τους όρους της απασχόλησης, οι τεχνολογικές μεταβολές ή μεταβολές στη ζήτηση και προσφορά προϊόντος αλλά και εργασίας κ.α. Όπως αναφέρει ο Armstrong, σε γενικές γραμμές ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης, δηλαδή μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας, μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων, μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος όσον αφορά την προσφορά και ζήτηση εργασίας.

- Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Προσδιορισμός αναγκών.
- Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων.
- Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό των μελλοντικών προγραμμάτων.

Αναλυτικότερα, προκειμένου να διαπιστωθούν οι ανάγκες σε προσωπικό ώστε να επιτευχθεί ο σωστός αριθμός εργαζομένων για τη σωστή θέση στο σωστό χρόνο, πρέπει να ληφθούν υπόψη η εξωτερική και η εσωτερική αγορά, δηλαδή η προσφορά και η ζήτηση εργασίας τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και τα επιχειρηματικά σχέδια για μείωση ή ανάπτυξη των εργασιών. Η πρόβλεψη μεταβολών στο εσωτερικό της επιχείρησης βασίζεται στον υπολογισμό των αναμενόμενων αποχωρήσεων, συνταξιοδοτήσεων και προαγωγών στο υπάρχον δυναμικό σε σχέση με τις προσδοκώμενες μεταβολές στις ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό. Καταλήγουμε έτσι στον προσδιορισμό των αναγκών οι οποίες οδηγούν στον σχεδιασμό του προγράμματος που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, αύξηση της παραγωγικότητας, εσωτερικές μετακινήσεις, μειώσεις προσωπικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Στο σχεδιασμό του προγράμματος καθοριστικό ρόλο παίζει και το κόστος των διάφορων εναλλακτικών σχεδίων, για αυτό πρέπει να καταρτιστεί και ο σχετικός προϋπολογισμός των οικονομικών μέσων. Τελευταίο στάδιο στη διαδικασία του προγραμματισμού είναι η αξιολόγηση, η οποία μας δίνει στοιχεία για τον επανασχεδιασμό, τις τροποποιήσεις και τις βελτιώσεις του προγράμματος.

Η διαδικασία του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Για διαφορετικές επιχειρήσεις, ο προγραμματισμός μπορεί να δίνει έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες, ενώ δεν υπάρχει μία κοινώς αποδεκτή βέλτιστη πρακτική προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων.

Είναι ανάγκη ο προγραμματιστής να βασιστεί σε ένα πλήθος από στοιχεία τα οποία αναφέρονται σε ολόκληρη τη διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού, να επεξεργαστεί και να συσχετίσει τα στοιχεία αυτά μεταξύ τους, προκειμένου να καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και προτάσεις. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από :

- Τη μελέτη στρατηγικής του οργανισμού.
- Τη μελέτη και το σχεδιασμό της οργάνωσης.

- Τη μελέτη της διάρθρωσης και κατανομής του προσωπικού μέσα στον οργανισμό και
- Την ανάλυση και τον σχεδιασμό των έργων κτλ

Τα στοιχεία αυτά εξετάζονται σε σχέση με την παρούσα και τη μελλοντική διάρθρωση της επιχείρησης, αφού ληφθούν υπόψη οι μεταβλητές οι οποίες παρεμβαίνουν και επηρεάζουν την εξέλιξή της όπως είναι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τους όρους απασχόλησης, οι τεχνολογικές μεταβολές ή μεταβολές στη ζήτηση κλπ, και οι οποίες έχουν επιπτώσεις στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και στις επιχειρηματικές αποφάσεις.

Όπως αναφέρει και ο Armstrong (2000), σε γενικές γραμμές ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα :

1. Μελέτη Υφιστάμενης Κατάστασης

- μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας
- μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων
- μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή της προσφοράς και ζήτησης στο εσωτερικό της επιχείρησης

2. Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό

3. Προσδιορισμός αναγκών

4. Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων.

5. Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

4.3 Αξιολόγηση Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού

Όλα τα σχέδια δράσης πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους και αλληλεξαρτώμενα, ώστε ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού να είναι μια ολοκληρωμένη, ενιαία διαδικασία. Έτσι, παρ' όλο που μπορεί να αποτελείται

από πολλά ξεχωριστά προγράμματα πρέπει να χαρακτηρίζεται από συνοχή και ακολουθία, με την κάθε λειτουργία να συμπληρώνει την άλλη.

Εξίσου σημαντική με την οργάνωση και εφαρμογή των διαφορετικών προγραμμάτων και σχεδίων είναι η αξιολόγηση και η παρακολούθηση της υλοποίησης των σχεδίων για να εξεταστεί κατά πόσο αυτά ολοκληρώνονται και επιτυγχάνουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Τα προγράμματα χρειάζεται να επαναξιολογούνται σε συνεχή βάση ούτως ώστε να ανταποκρίνονται στο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η λειτουργία της αξιολόγησης πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ακέραιο και εξίσου σημαντικό μέρος του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων και οι πληροφορίες που προκύπτουν από την αξιολόγηση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στον επανασχεδιασμό των σχεδίων δράσης.

4.4 Τα οφέλη του προγραμματισμού για το ανθρώπινο δυναμικό

Τα βασικά οφέλη είναι:

- Η επισκόπηση των σημερινών επιπέδων προσλήψεων μπορεί να αποκαλύψει ανεπάρκειες, πλεονάσματα ή έλλειψη προσωπικού.
- Το προσωπικό προσλαμβάνεται εγκαίρως.
- Είναι δυνατόν να προβλεφθούν ή να αποφευχθούν πιθανές απολύσεις, με τον υπολογισμό των επανατοποθετήσεων ή των κανονικών απολειών.
- Είναι δυνατόν να προετοιμαστούν εγκαίρως τα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει έγκαιρα στον προγραμματισμό διαδοχής των εργαζομένων.
- Οι συνέπειες των αλλαγών, όπως σε απαιτούμενες καινούργιες εγκαταστάσεις (π.χ., καντίνες, αίθουσες προσωπικού κ.λπ.), μπορούν να αξιολογηθούν, να κοστολογηθούν και να γίνουν οι σχετικές προβλέψεις.

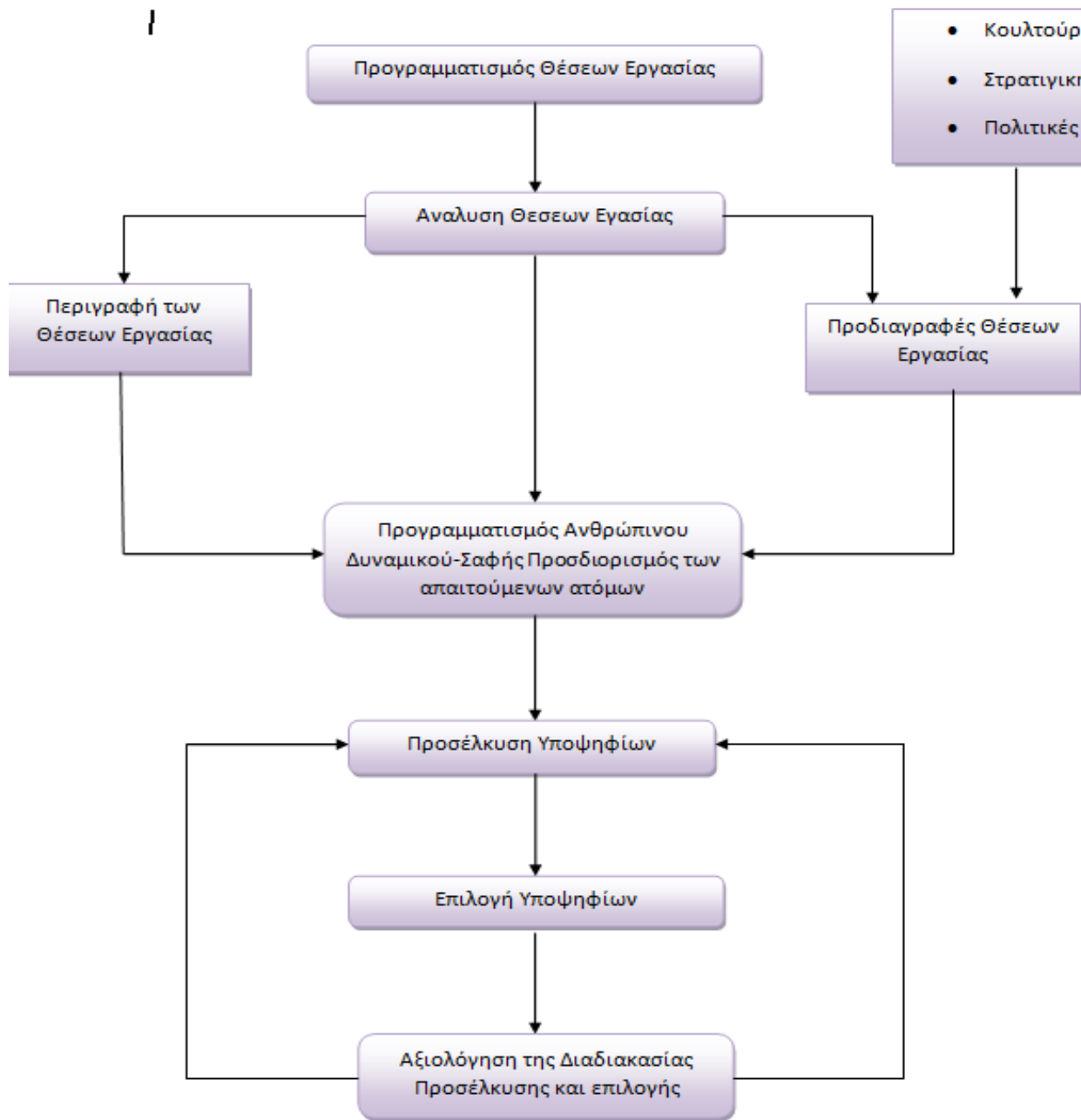
Οι προβλέψεις ίσως δεν είναι πάντα ακριβείς και τα προγράμματα ίσως να αποδεικνύονται μερικές φορές ανεπαρκή, αλλά αυτό δεν ακυρώνει την τεχνική στο σύνολό της. Στη χειρότερη περίπτωση, η επιχείρηση θα ξέρει σε ποιο σημείο έκανε λάθος.

5. Προσέλκυση εργαζομένων

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν συνεχώς ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζόμενους για να αντικαθιστούν εκείνους που φεύγουν ή παίρνουν προαγωγή και για να αποκτήσουν περισσότερες ειδικότητες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξή τους. Η διαδικασία αυτή όσο κι αν φαίνεται απλή στην πραγματικότητα είναι πολυσύνθετη και περιλαμβάνει έναν αριθμό βημάτων και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει στο τέλος να επιλέξει το πλέον κατάλληλο άτομο το οποίο θα στελεχώσει μια σωστά σχεδιασμένη θέση. Επιπλέον η προσέλκυση ενός εργαζομένου μπορεί να είναι αρκετά δαπανηρή. Στα έξοδα προσέλκυσης περιλαμβάνονται το κόστος της διαφήμισης, οι αμοιβές των συμβούλων πρόσληψης (εφόσον χρησιμοποιηθούν), οι μετακινήσεις του προσωπικού και του υποψηφίου, οι αμοιβές των υπευθύνων πρόσληψης, το κόστος εισαγωγής (induction cost) και το κόστος λάθους επιλογής.

Η διαδικασία προσέλκυσης είναι φυσικό να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ανά επιχείρηση, σύμφωνα με το μέγεθος της κάθε μιας, τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται, την αγορά εργασίας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, ακόμη και τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση. Ωστόσο ορισμένα βήματα μπορεί να θεωρηθούν ότι ακολουθούνται από όλες τις επιχειρήσεις που στοχεύουν σοβαρά στην αποτελεσματική στελέχωσή τους με το πλέον ικανό προσωπικό. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα η επιλογή των μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής ακολουθεί χρονικά τον Προγραμματισμό Ανθρώπινων Πόρων και τον Σχεδιασμό και την Ανάλυση των θέσεων εργασίας. Στη συνέχεια ακολουθεί η διαδικασία προσέλκυσης η οποία προηγείται της διαδικασίας επιλογής με την οποία οι οργανισμοί υπολογίζουν κατά πόσο ένας υποψήφιος είναι κατάλληλος για συγκεκριμένες θέσεις.

Στο παρόν κεφάλαιο καταρχάς θα αναφερθούμε στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση υποψηφίων μέσα από την ίδια την επιχείρηση ή από την αγορά εργασίας. Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με τις πηγές προσέλκυσης με τον υπολογισμό της αποδοτικότητας της διαδικασίας προσέλκυσης από την επιχείρηση, με εναλλακτικές μεθόδους της παραδοσιακής προσέλκυσης καθώς και με θέματα ηθικής που μπορούν να προκύψουν κατά τη διαδικασία προσέλκυσης.



5.1 Ορισμός & Διαδικασία Προσέλκυσης

Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας, (fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1999) Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης.

Όπως είδαμε στο Διάγραμμα, πρώτα βήματα της διαδικασίας προσέλκυσης είναι ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας και η ανάλυση της Θέσης Εργασίας. Οι αποφάσεις που αφορούν το στάδιο αυτό θα πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψη τις ενδεχόμενες αλλαγές στο νομικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης, στην οικονομική κατάσταση, στις κοινωνικές και δημογραφικές συνθήκες καθώς επίσης και στη δραστηριότητα των ανταγωνιστών.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν τα ακόλουθα

- A. γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- B. γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
- Γ. πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον
- Δ. γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει και
- Ε. αποφάσεις σχετικά με αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει υποψηφίους εσωτερικά δηλαδή από τους ίδιους τους υπαλλήλους της που επιθυμούν προαγωγή ή μετάθεση ή εξωτερικά, από την αγορά εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση εξετάζει και κατατάσσει τους υποψηφίους αποτιμά κάποιους από αυτούς πιο προσεκτικά και προσφέρει στον καλύτερο ή στον πιο κατάλληλο στη θέση. Αν δε μπορεί η θέση να καλυφθεί εσωτερικά από τους ήδη εργαζομένους, η επιχείρηση στρέφεται

στην εξωτερική αγορά εργασίας για υποψηφίους. Κατά τη φάση αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να προβάλει τον εαυτό της ως εργοδότη στους περισσότερα υποσχόμενα υποψήφιους δηλαδή να τους πείσει ότι ένας καλός εργοδότης που προσφέρει αξιόλογες υλικές και ηθικές αμοιβές.

Κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού και του υποψηφίου μπορεί να συγκρούονται. Ο οργανισμός προσπαθεί να αποτιμήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του υποψήφιου ενώ από τη πλευρά του ο υποψήφιος προσπαθεί να προβάλει μόνο τα δυνατά του σημεία. Αντίστοιχα παρόλο που ο υποψήφιος προσπαθεί να διερευνήσει και τις καλές και τις κακές πλευρές της πιθανής θέσης εργασίας και του εργοδότη ο οργανισμός προτιμά να αποκαλύψει μόνο τις θετικές του πλευρές. Επιπλέον και οι αντικειμενικοί στόχοι της κάθε πλευράς μπορεί να είναι αντικρουόμενοι. Ο οργανισμός θέλει να φερθεί καλά στον υποψήφιο για να αυξήσει τις πιθανότητες της αποδοχής της προσφοράς θέσης εργασίας αλλά η ανάγκη να αξιολογήσει τον υποψήφιο μπορεί να υπαγορεύει τη χρήση μεθόδων που μπορεί να μειώνουν τις πιθανότητες αποδοχής όπως εξέταση των συστάσεων του υποψήφιου και συνεντεύξεις υπό συνθήκες πίεσης. Ανάλογα ο υποψήφιος θέλει να φανεί ευγενικός και ενθουσιώδης για τον οργανισμό ώστε να βελτιώσει την πιθανότητα να του προσφέρουν εργασία αλλά επίσης θέλει να κάνει διεισδυτικές ερωτήσεις για την αμοιβή τις δυνατότητες προαγωγής την χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού και την μελλοντική του πορεία.

5.2 Προσδιορισμός του Προφίλ του Ιδανικού Ατόμου για Πλήρωση μιας Θέσης Εργασίας

Βασική προϋπόθεση επιτυχούς προσέλκυσης υποψηφίων και επιτυχούς επιλογής είναι ο σαφής προσδιορισμός του προφίλ, των προσόντων των ικανοτήτων και των άλλων χαρακτηριστικών που θα πρέπει να διαθέτει ο ιδανικός άνθρωπος για την κάλυψη της θέσης.

Ο «ιδανικός άνθρωπος» για πρόσληψη είναι αυτός του οποίου το προφίλ ταιριάζει καλύτερα πρώτον με τις απαιτήσεις της θέσης και δεύτερον με τις υπόλοιπες γενικές απαιτήσεις που προκύπτουν από την κουλτούρα, τις στρατηγικές

και τις πολιτικές του οργανισμού. Συνεπώς η επιδίωξη τόσο της προσέλκυσης όσο και της επιλογής είναι η επίτευξη του καλύτερου δυνατού ταιριάσματος μεταξύ ατόμου και θέσης, καθώς και μεταξύ ατόμου και οργανισμού.

Η επίτευξη αυτού του ταιριάσματος ασφαλώς προϋποθέτει το σαφή προσδιορισμό του «ιδανικού ατόμου». Το περιεχόμενο αυτού του προφίλ συνήθως συνίσταται σε:

-Επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες (professional competencies) που προκύπτουν από τις προδιαγραφές της θέσης, τις πολιτικές και τις προοπτικές καριέρας που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση.

-Ειδικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως κίνητρα, στάση ως προς τον κίνδυνο, προσωπικοί στόχοι, εξωστρέφεια κ.λ.π., καθώς και δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα οποία προκύπτουν επίσης από τις προδιαγραφές της θέσης, τις πολιτικές και τις προοπτικές καριέρας που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση.

-Γενικές ικανότητες (generic competencies) και γενικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας (π.χ. δημιουργικότητα, πνεύμα συνεργασίας, πρωτοβουλία, ακεραιότητα), τα οποία προκύπτουν από την κουλτούρα, τις πολιτικές και τις στρατηγικές της επιχείρησης-οργανισμού.



5.3 Πηγές Προσέλκυσης

Η απόφαση για το αν η θέση πρόκειται να καλυφθεί εσωτερικά ή εξωτερικά είναι συνήθως μια αρχική απόφαση στο σχεδιασμό της προσέλκυσης για μια συγκεκριμένη θέση. Σε ορισμένες περιπτώσεις όμως δεν υπάρχει τέτοια απόφαση. Για παράδειγμα οι εισαγωγικές θέσεις συνήθως συμπληρώνονται εξωτερικά, ενώ για άλλες θέσεις η πολιτική της επιχείρησης ή το συμβόλαιο του σωματείου μπορεί να απαιτεί τη χρήση εσωτερικών πηγών σαν πρώτη λύση. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα μίγμα εσωτερικών και εξωτερικών πηγών δίνοντας προαγωγές όταν ικανοί υπάλληλοι είναι διαθέσιμοι και αξιολογώντας εξωτερικές πηγές όταν απαιτούνται νέες δεξιότητες ή η ανάπτυξη της επιχείρησης είναι πολύ γρήγορη. Κάθε μια από τις πηγές προσέλκυσης έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της.

Εσωτερική Προσέλκυση

Πλεονεκτήματα της Εσωτερικής Προσέλκυσης

- Οι εργαζόμενοι είναι γνώστες του οργανισμού και εξοικειωμένοι με τις συνήθειες και τις πρακτικές του
- Μειώνεται το κόστος και ο χρόνος της προσέλκυσης, επιλογής υποδοχής και εκπαίδευσης του νέου εργαζομένου.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα μέσο επαγγελματικής ανάπτυξης ανοίγματος ευκαιριών και υποκίνησης των εργαζομένων.

Μειονεκτήματα της Εσωτερικής Προσέλκυσης

Με την προαγωγή εκ των έσω ελαχιστοποιούνται τα παράπονα του προσωπικού ότι δε πληροφορείται για εσωτερικές ευκαιρίες, ενισχύεται η εικόνα του <<καλού εργοδότη>> και προωθείται η αφοσίωση των εργαζομένων, ταυτόχρονα όμως απαιτούνται χρηματικά έξοδα και χρόνος, ενώ υπάρχει αυξημένη πιθανότητα φαινομένων αναξιοκρατίας και παγίωσης ξεπερασμένων ιδεών και αναποτελεσματικής κουλτούρας.

Πρακτικές Εσωτερικής Προσέλκυσης

Οι περισσότερες εταιρίες καλύπτουν τις κενές θέσεις εσωτερικά όποτε αυτό είναι δυνατό. Διαφορετικά μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων χρησιμοποιούνται για συγκεκριμένα επίπεδα απασχόλησης. Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση μπορεί να υπάρχουν θέσεις με καθήκοντα χειρωνακτικά και υπαλληλικά που αμείβονται με το βασικό μισθό και τις υπερωριακές παροχές σε αντιδιαστολή με υψηλότερου επιπέδου διοικητικά, ηγετικά, και επαγγελματικά στελέχη που απολαμβάνουν υψηλών αποδοχών αλλά εξαιρούνται από τις υπερωριακές παροχές. Για τις δυο αυτές ομάδες θέσεων συνήθως χρησιμοποιούνται διαφορετικές μέθοδοι προσέλκυσης, καθώς οι μετακινήσεις στην πρώτη περίπτωση είναι πολύ πιο απλές και εύκολες.

Μερικές μικρές και χωρίς συνδικαλιστική εκπροσώπηση εταιρίες έχουν ένα ανεπίσημο σύστημα εντοπισμού των εργαζομένων που αξίζουν προαγωγή. Όταν παρουσιαστούν ευκαιρίες –ανοίγματα ο υπεύθυνος προσλήψεων μπορεί από μνήμης ή μετά από συμβουλή των στελεχών γραμμής να εντοπίσει και να προτείνει υποψηφίους για τη συγκεκριμένη θέση. Τα εμφανή μειονεκτήματα του συστήματος είναι η πιθανότητα

- 1) Καλοί υποψήφιοι να παραβλεφθούν
- 2) Να επικρατήσει ευνοιοκρατία
- 3) Υποψήφιοι που πληρούν τις προϋποθέσεις να μην προταθούν από τους άμεσους προϊσταμένους τους, οι οποίοι προτιμούν να τους διατηρούν στο τμήμα τους

Μια πιο συστηματική μέθοδος περιλαμβάνει ένα σύστημα ορισμού επαγγελματικών ικανοτήτων για την κάθε θέση, προκειμένου να εντοπιστούν οι πιθανοί υποψήφιοι. Σε αυτή τη περίπτωση το τμήμα ανθρωπίνων πόρων εξετάζει τα εταιρικά αρχεία για να εντοπίσει πιθανούς υποψηφίους. Στη συνέχεια ακολουθούν διάφορα στάδια προκειμένου να αποφασιστεί αν ο υποψήφιος πληρεί τα κριτήρια της θέσης.

Οι συνήθεις μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην εσωτερική προσέλκυση είναι:

A. Ανακοίνωση Θέσεων Εργασίας (job posting) Η διαδικασία αυτή πληροφορεί το προσωπικό μέσω του πίνακα ανακοινώσεων ή μέσω των άμεσων προϊσταμένων ότι υπάρχουν κενές θέσεις. Στη συνέχεια σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να κάνουν αίτηση στο τμήμα προσωπικού και να περάσουν από συνέντευξη από τον μελλοντικό τους προϊστάμενο.

B. Αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας (job bidding)

Η τεχνική αυτή επιτρέπει στο προσωπικό που πιστεύει ότι κατέχει τις απαιτούμενες εμπειρίες, ικανότητες, ή αρχαιότητα να κάνει οικιοθελώς αίτηση για μια κενή θέση.

Η ουσία των job posting και job bidding είναι ότι οι εργαζόμενοι καλούνται να δηλώσουν το ενδιαφέρον τους για μια ευκαιρία-άνοιγμα εργασίας. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις, με ισχυρή συνδικαλιστική εκπροσώπηση καθώς και αρκετές δημόσιες υπηρεσίες χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένη μέθοδο. Οι υπεύθυνοι για τις προσλήψεις κοινοποιούν σε πίνακες διάφορες εργασιακές ευκαιρίες ή τις δημοσιεύουν σε εσωτερικές εταιρικές εφημερίδες. Πρόσφατα αρκετές μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες έχουν υιοθετήσει ένα ανάλογο σύστημα ανακοίνωσης και υποδοχής αιτήσεων μέσω internet ακόμη και από υποψηφίους που εργάζονται σε θυγατρικές τους άλλων χωρών και που θα ήθελαν να μετακινηθούν.

Οι ανακοινώσεις για θέσεις εργασίας περιγράφουν τις συγκεκριμένες θέσεις την τοποθεσία τους, τις αποδοχές και τις απαιτήσεις της θέσης και ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να κάνουν αιτήσεις. Ο υπεύθυνος προσλήψεων μαζί με τον προϊστάμενο της θέσης εξετάζουν τους υποψηφίους και παίρνουν αποφάσεις. Υποψήφιοι που τελικά δεν επιλέγονται λαμβάνουν απαντητικές επιστολές. Σκοπός των επιστολών αυτών είναι να δείξουν ότι το σύστημα λειτουργεί με ανοικτό και δίκαιο τρόπο και να ωθήσουν τους υποψηφίους να βελτιώσουν τις ικανότητές τους για πιθανές μελλοντικές ευκαιρίες.

Η μέθοδος job posting σπανίως χρησιμοποιείται για εσωτερική προσέλκυση ανωτέρων στελεχών στον ιδιωτικό τομέα καθώς ελάχιστες

μόνο επιχειρήσεις την έχουν χρησιμοποιήσει επιτυχώς. Εταιρίες που προσπαθούν να στελεχώσουν διευθυντικές θέσεις μπορούν να επιλέξουν υποψηφίους εξετάζοντας τα υφιστάμενα σχέδια διαδοχής ή συγκροτώντας μια ομάδα ανώτερων στελεχών που θα επιλέξει τους υποψηφίους. Μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει ότι χρειάζονται μια πιο συστηματική μέθοδο επιλογής υποψηφίων ιδιαίτερα αν επιθυμούν να ενισχύσουν τις μεταθέσεις μεταξύ των τμημάτων. Αυτές οι εταιρίες αναπτύσσουν σχέδια διοικητικής διαδοχής και κωδικοποιούν πληροφορίες σχετικά με την εκπαίδευση, τις ικανότητες, την απόδοση, την εμπειρία, τις προτιμήσεις ως προς το αντικείμενο απασχόλησης, καθώς και τον τόπο εργασίας των διευθυντικών στελεχών. Μόλις εμφανιστούν ευκαιρίες ανοίγματα το σύστημα αυτό τίθεται σε εφαρμογή και βρίσκει γρήγορα όλους τους πιθανούς υποψηφίους.

Εξωτερική Προσέλκυση

Η εξωτερική προσέλκυση είναι απαραίτητη στις εξής περιπτώσεις

- A) Για να πληρωθούν θέσεις εισαγωγικού επιπέδου (entry-level)
- B) Για την απόκτηση ικανοτήτων που δε διαθέτει το προσωπικό της επιχείρησης
- Γ) Για την πρόσληψη εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο και νέες ιδέες

Πλεονεκτήματα της Εξωτερικής Προσέλκυσης

Η εξωτερική προσέλκυση μπορεί να φέρει νέες ιδέες και απόψεις να αποφύγει τη σύγχυση που προκαλεί το ripple effect και να αντιμετωπίσει επιτυχώς την αυξημένη ζήτηση από την γρήγορη ανάπτυξη (για παράδειγμα της τεχνολογίας), αποφεύγοντας να χρησιμοποιήσει προσωπικό που δεν έχει τα απαιτούμενα προσόντα ή τη σχετική εμπειρία. Ένα άλλο πλεονέκτημα αφορά την εξοικονόμηση του κόστους εκπαίδευσης. Η πρόσληψη έμπειρων εργαζομένων από άλλες εταιρίες μπορεί να περιορίσει την ανάγκη για παροχή εκπαίδευσης και προγραμμάτων ανάπτυξης από την ίδια την επιχείρηση. Τέλος σε περιπτώσεις αναδιοργάνωσης ή αλλαγής της πολιτικής της επιχείρησης ιδιαίτερα στο ανώτερο

επίπεδο της διοίκησης ένας νέος υπάλληλος χωρίς καμία προηγούμενη σχέση με τους τωρινούς υπαλλήλους ή τα υπό εξέλιξη σχέδια μπορεί να αποδειχθεί το μοναδικό άτομο με αρκετή αντικειμενικότητα ή και αυστηρότητα για να επιφέρει τις αναγκαίες αλλαγές και να προτείνει ένα νέο όραμα για την επιχείρηση.

Μειονεκτήματα της Εξωτερικής Προσέλκυσης

Ένα βασικό μειονέκτημα είναι το κόστος. Επειδή η εξωτερική αγορά εργασίας είναι σαφώς ευρύτερη και δυσκολότερη στο να την αντιληφθούμε απ' ό τι η εσωτερική η εξωτερική προσέλκυση συνήθως απαιτεί περισσότερο χρόνο και κόστος. Επίσης υπάρχει ο κίνδυνος πρόσληψης ενός υποψηφίου που δεν ανταποκρίνεται τις φαινομενικά υψηλές δυνατότητες που παρουσίασε κατά τη διαδικασία επιλογής. Τέλος η πολιτική εξωτερικών προσλήψεων δρα αποθαρρυντικά για τους εργαζόμενους γιατί περιορίζει τις ευκαιρίες που έχουν για προαγωγή μέσα στην επιχείρηση.

Πρακτικές Εξωτερικής Προσέλκυσης Εργαζομένων

Μια επιτυχής προσπάθεια εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και συντονισμό. Στις περισσότερες μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, επαγγελματίες υπεύθυνοι για τις προσλήψεις ασχολούνται με τη στελέχωση. Οι ειδικοί αυτοί μπορεί να αποφασίζουν και για χαμηλότερου επιπέδου θέσεις εργασίας αλλά συνήθως αφιερώνουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στον εντοπισμό, την εκτίμηση και την προώθηση των υποψηφίων που πληρούν τα κριτήρια για τις διευθυντικές θέσεις.

Το πρώτο βήμα του διευθυντή προσλήψεων είναι να συναντηθεί με το στέλεχος του τμήματος που ζητάει να καλύψει μια κενή θέση, για να μάθει περισσότερα για τις συγκεκριμένες απαιτήσεις της θέσης. Οι δυο τους από κοινού πρέπει να προσδιορίσουν τα απαιτούμενα προσόντα όσον αφορά την εκπαίδευση, την ικανότητα και την εμπειρία του υποψηφίου. Εκτός αυτού ο ειδικός πρέπει να εντοπίσει τα συγκεκριμένα στοιχεία που αναμένεται να προσελκύσουν τους πιο κατάλληλους υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση. Έχοντας συγκεντρώσει τις συγκεκριμένες πληροφορίες ο ειδικός μπορεί να αρχίσει να σχεδιάζει τα μέσα το

χώρο και το πλήθος των υποψηφίων στους οποίους θα στοχεύσει καθώς και τη διαδικασία επιλογής που θα εφαρμόσει. Καθ' όλη τη διαδικασία προσέλκυσης το στέλεχος προσλήψεων πρέπει να συνεργάζεται με το διευθυντή του τμήματος. Ο δεύτερος θα πρέπει να εξετάζει τις περιληπτικές εκθέσεις θα πρέπει να ελέγχει ποιοι υποψήφιοι πέρασαν τα πρώτα τεστ αλλά και εκείνους που απορρίφθηκαν στα πρώτα στάδια από τον υπεύθυνο προσλήψεων. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει τον επανέλεγχο των πληροφοριών –επαναπληροφόρηση (feedback) σχετικά με το αν οι αποφάσεις του ειδικού είναι σύμφωνες με τις προτιμήσεις του διευθυντή.

Σχεδιασμός Εξωτερικής Προσέλκυσης

Πριν την πρακτική εφαρμογή της προσέλκυσης ο ειδικός πρέπει να σχεδιάσει τις μεθόδους που θα ακολουθήσει και να αποφασίσει πότε θα αρχίσει τη διαδικασία για να εξετάσει τον απαιτούμενο αριθμό των υποψηφίων. Κατά κανόνα, οι υψηλόβαθμες θέσεις χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να καλυφθούν. Μια έρευνα σε 1000 επιχειρήσεις (fortune) κατέδειξε ότι σχεδόν όλες οι θέσεις με αποδοχές 25000 δολαρίων το χρόνο καλύφθηκαν εντός δυο μηνών ενώ όλες οι θέσεις με ετήσιες αποδοχές πάνω από 100.000 δολάρια χρειάστηκαν πάνω από δυο μήνες για να καλυφθούν. Σε ορισμένες περιπτώσεις χρειάστηκαν έως και έξι μήνες.

Πολλοί παράγοντες μπορεί να κάνουν τη προσέλκυση εργαζομένων πιο δύσκολη και χρονοβόρα:

- Η ανάγκη για μια εχέμυθη έρευνα και η μη χρησιμοποίηση αγγελιών
- Μια τεχνικώς πολύ απαιτητική περιγραφή θέσης εργασίας για την οποία η εύρεση υποψηφίων είναι αρκετά δύσκολη
- Ο ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας με άλλους εργοδότες
- Μια προβληματική επιχείρηση, βιομηχανία, ή τομέας δραστηριότητας με κακή φήμη
- Χαμηλές προσφερόμενες αποδοχές σε σύγκριση με άλλες εταιρίες
- Ανεπαρκής περιγραφή της θέσης ή συγκεχυμένες εργασιακές απαιτήσεις και σχέσεις
- Ανεπιθύμητη τοποθεσία

Αυτοί οι παράγοντες δυσκολεύουν την εύρεση υποψηφίων ή τους αποθαρρύνουν. Σε κάθε περίπτωση οι ειδικοί επί των προσλήψεων θα πρέπει να αρχίσουν την έρευνα χρησιμοποιώντας ένα ευρύτερο φάσμα μεθόδων προσέλκυσης και ίσως στοχεύοντας σε κάποια μη παραδοσιακά τμήματα της αγοράς εργασίας.

Αν υπάρχουν πληροφορίες από ανάλογες προηγούμενες προσπάθειες οι ειδικοί πρέπει να υπολογίσουν για κάθε θέση εργασίας το μέσο χρόνο ανάμεσα στην πρώτη επαφή και την πρώτη μέρα εργασίας των νέο-προσληφθέντων. Τέτοιες πληροφορίες βοηθούν να προσδιοριστεί πότε ακριβώς θα πρέπει να αρχίσει η διαδικασία προσέλκυσης.

Συνήθως ο σχεδιασμός της προσέλκυσης χρησιμοποιεί λιγότερο εξεζητημένες μεθόδους και οι στόχοι της προσέλκυσης εκφράζονται με τον αριθμό των θέσεων που πρέπει να καλυφθούν.» Όμως το γεγονός ότι η επιχείρηση θέλει να προσλάβει 15 μηχανικούς για παράδειγμα δεν υποδεικνύει στο στέλεχος προσλήψεων πόσο διεξοδικά χρειάζεται να ψάξει. Αυτό που πρέπει ουσιαστικά να ορίσει ο ειδικός είναι πόσες αιτήσεις –συνεντεύξεις θα χρειαστούν για να επιλεγούν οι 15 μηχανικοί που θα πρέπει όχι μόνο να περάσουν τη διαδικασία με επιτυχία αλλά και στο τέλος της διαδικασίας να επιθυμούν να αναλάβουν τη συγκεκριμένη θέση. Βασιζόμενος σε παλιότερες ανάλογες περιπτώσεις ο υπεύθυνος μπορεί να υπολογίσει την αναλογία ή ποσοστό απόδοσης (**yield ratio**) για διαφορετικές θέσεις ή μεθόδους προσέλκυσης . «**Αναλογία απόδοσης**» είναι το ποσοστό των υποψηφίων που πέρασαν επιτυχώς κάθε στάδιο της διαδικασίας πρόσληψης .Για παράδειγμα ας υποθέσουμε ότι α) το 25% των υποψηφίων που ανταποκρίθηκαν σε αγγελία στην εφημερίδα πληρούν τα κριτήρια για να περάσουν συνέντευξη, β)το 50% από αυτούς που έγιναν δεκτοί για συνέντευξη καλούνται για επιπλέον συνεντεύξεις, γ) το 20% από αυτούς δεν θέλησαν να προχωρήσουν περαιτέρω στη διαδικασία επιλογής, δ)στο 33%των υπολοίπων έγινε πρόταση απασχόλησης για τη θέση, ε)το 75%απο αυτούς στους οποίους έγινε πρόταση αποδέχτηκαν τελικά τη θέση εργασίας .Σύμφωνα με την αναλογία απόδοσης παλαιότερων περιπτώσεων ο ειδικός υπολογίζει ότι η επιχείρηση πρέπει να προσελκύσει 600 υποψηφίους για να προσλάβει τελικά 15 .Η προηγούμενη εμπειρία του μπορεί να βοηθήσει τον ειδικό

να υπολογίσει πόσα Πανεπιστήμια θα πρέπει να επισκεφθεί ή πόσες αγγελίες να βάλει στις εφημερίδες.

Πληροφοριακό Σύστημα Προσέγγισης

Είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο να τονιστεί ο ρόλος του πληροφοριακού συστήματος που χρησιμοποιείται κατά τις προσλήψεις. Στη σύγχρονη επιχείρηση όλες οι λειτουργίες σχετικά με την πρόσληψη εργαζομένων χρησιμοποιούν κάποιο αυτοματοποιημένο πληροφοριακό σύστημα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα χρήσης του πληροφοριακού συστήματος είναι για τον εντοπισμό και διαλογή των υποψηφίων για την ανακοίνωση αγγελιών μέσω Διαδικτύου για τη διαχείριση της αλληλογραφίας και επικοινωνίας τόσο με επιτυγχόντες όσο και με αποτυχόντες υποψηφίους για τη διατήρηση αρχείων και ιστορικού ανά υποψήφιο και ανά δραστηριότητα προσέλκυσης και για την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τους δείκτες αποτελεσματικότητας της διαδικασίας προσέλκυσης.

Μέθοδοι Προσέλκυσης Υποψηφίων

Οι εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης συχνά ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες ,Επίσημες και Ανεπίσημες. Οι ανεπίσημες πηγές προσέλκυσης βασίζονται σε προσωπικές συστάσεις ή στην υπάρχουσα εμπειρία από προηγούμενη συνεργασία με ορισμένα άτομα ενώ οι Επίσημες ερευνούν σε μεγαλύτερο εύρος την αγορά εργασίας για υποψήφιους χωρίς καμία προηγούμενη επαφή με την επιχείρηση.

Ανεπίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης

Οι ανεπίσημες πηγές περιλαμβάνουν προσλήψεις παλιών εργαζομένων ή παλιών συνεργαζόμενων –ασκουμένων φοιτητών, προσλήψεις προσώπων προτεινόμενων από παρόντες εργαζομένους και προσλήψεις ανθρώπων που έκαναν αίτηση σε ανύποπτο χρόνο και όχι ως απάντηση σε κάποια αγγελία (walk-ins or gate hires).

Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα ανεπίσημης πηγής προσέλκυσης είναι η υπαλληλική σύσταση. Η **υπαλληλική σύσταση** , γνωστή και ως **άτομα-με στόμα προσέλκυση** (word-of-mouth) είναι γρήγορη αποτελεσματική και συνήθως φθηνή. Υπάλληλοι που συστήνουν φίλους και γνωστούς αξιολογούν οι ίδιοι προσωπικά τον υποψήφιο και τείνουν να προτείνουν ανθρώπους κατάλληλους που επιθυμούν

να εργαστούν. Επιπλέον αφού προσληφθούν συχνά αναλαμβάνουν το ρόλο του μέντορά τους στην νέα τους δουλειά.

Ένα σημαντικό μειονέκτημα της υπαλληλικής σύστασης είναι ότι αφήνει πολλά περιθώρια για ανάπτυξη νεποτισμού, συγκέντρωση δυνάμεων και δημιουργία ομάδων κοινών συμφερόντων μέσα στην επιχείρηση. Τέλος η υπαλληλική σύσταση είναι δύσκολο να παράγει αριθμό υποψηφίων αρκετό για μεγάλο βαθμού επέκταση. Συνεπώς είναι θεμιτό οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν παράλληλα με τις ανεπίσημες μεθόδους και επίσημες που να απευθύνονται σε μεγαλύτερο κοινό.

Επίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης

Οι επίσημες μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης συνεπάγονται έρευνα της αγοράς εργασίας για εξεύρεση υποψηφίων που δεν έχουν κάποια προηγούμενη ή έμμεση επαφή με την επιχείρηση. Αυτές οι μέθοδοι παραδοσιακά περιλαμβάνουν καταχωρήσεις ή διαφήμιση σε εφημερίδες, χρήση των υπηρεσιών των γραφείων ευρέσεως εργασίας ή των γραφείων συμβούλων και επαφή με την πανεπιστημιακή κοινότητα.

Αγγελία – Καταχώρηση σε Εφημερίδα

Οι αναγνώστες είναι απίθανο να κάνουν αιτήσεις αμέσως αλλά διαμορφώνουν μια εικόνα για τη θέση και την επιχείρηση. Μια καλά σχεδιασμένη αγγελία μπορεί να πείσει τους ανθρώπους αυτούς να δείξουν ενδιαφέρον για την θέση, ενώ αναγνώστες των αγγελιών είναι και οι πελάτες, μέτοχοι, χρηματιστές, ακόμα και ακτιβιστές που έχουν κάποιο ενδιαφέρον για τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Τέλος στο κοινό που διαβάζει τις αγγελίες περιλαμβάνονται και οι υπάλληλοι της επιχείρησης. Είναι χαρακτηριστική η περίπτωση μιας επιχείρησης που μόλις διέκοψε αυτού του είδους τις αγγελίες είδε να εξαπλώνεται στο προσωπικό μια φήμη για απολύσεις. Μια καλοσχεδιασμένη αγγελία μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων. Όμως μπορεί να συμβεί και το αντίθετο, καθώς ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να φοβηθούν ότι μπορεί να οδηγήσει στην αντικατάστασή τους.

Σε γενικές γραμμές μια καλή αγγελία μπορεί να βοηθήσει όλη τη διαδικασία προσέλκυσης γνωστοποιώντας στους υποψηφίους όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την θέση πριν ακόμα προχωρήσουν σε αίτηση. Για να πετύχει η αγγελία πρέπει να παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη θέση εργασίας, τα προσόντα των υποψηφίων τις αποδοχές και την τοποθεσία της θέσης και ταυτόχρονα να προσελκύει ικανούς υποψηφίους εμφανίζοντας μια θετική εικόνα για την επιχείρηση, ή το τμήμα και δίνοντας έμφαση στα συγκριτικά πλεονεκτήματα της εργασίας αυτής.

Ένα άλλο είδος αγγελίας είναι και η «**ανώνυμη αγγελία**» (blind advertisement), στην οποία η επιχείρηση δεν γνωστοποιεί την ταυτότητά της αλλά ζητάει από του υποψηφίους να στείλουν τις αιτήσεις-βιογραφικά τους σε ταχυδρομική θυρίδα. Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί ανώνυμες αγγελίες όταν δεν επιθυμεί να γνωρίζουν οι ανταγωνιστές της ενδεχόμενη επέκτασή της όταν δεν επιθυμεί να γνωρίζουν οι υπάλληλοί της ενδεχόμενες απολύσεις ή όταν η επιχείρηση έχει κακή φήμη ως εργοδότης.

Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας

Μια ακόμα επίσημη πηγή προσέλκυσης εργαζομένων είναι η χρήση των υπηρεσιών των γραφείων ευρέσεως εργασίας. Τα γραφεία αυτά βρίσκουν και επιλέγουν βάση των ικανοτήτων τους υποψηφίους τους οποίους προωθούν για περαιτέρω αξιολόγηση και τελική αποτελεσματική επιλογή μόνο εάν έχει μια σαφή εικόνα για τη θέση που προσπαθεί να καλύψει. Γι αυτό είναι πολύ σημαντικό ο εργοδότης να είναι όσο το δυνατό πιο συγκεκριμένος και ακριβής κατά την περιγραφή της θέσης εργασίας που θα δώσει στον συνεργαζόμενο γραφείο ευρέσεως εργασίας.

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας μπορεί να είναι κερδοσκοπικού χαρακτήρα (π.χ. Adecco, Job Centres, Manpower) ή να χρηματοδοτούνται από το Κράτος ή άλλους οργανισμούς. Κατά περίπτωση τα εργατικά σωματεία μπορεί επίσης να παρέχουν υπηρεσίες αυτού του είδους. Στην Ελλάδα, μια επιχείρηση μπορεί να απευθυνθεί στον ΟΑΕΔ για την κάλυψη θέσεων από ανέργους που είναι εγγεγραμμένοι στα αρχεία ανέργων. Οι υπηρεσίες ευρέσεως εργασίας του ΟΑΕΔ

κυρίως καλύπτουν θέσεις που αφορούν χειρωνακτική εργασία (τεχνίτες και εργάτες) και υπαλληλικές θέσεις.

Σωματεία

Τα σωματεία κυρίως στο εξωτερικό συχνά παρέχουν υπηρεσίες εύρεσης εργασίας για τα μέλη τους. Για τους εργάτες οικοδομών και τους φορτοεκφορτωτές πλοίων, οι συλλογικές/κλαδικές συμβάσεις εργασίας μπορεί να καθορίζουν ότι οι εργοδότες θα πρέπει να αναζητούν υποψηφίους στη συνέλευση του σωματείου πριν απευθυνθούν οπουδήποτε αλλού. Το συμβούλιο του σωματείου απευθύνεται σε μέλη του σωματείου που αναζητούν εργασία και τα στέλνουν στις εταιρίες για εκτίμηση και επιλογή.

Προσέλκυση Μέσω Internet

Ένα νέο μέσο προσέλκυσης που παρουσιάζει αλματώδη ανάπτυξη την τελευταία πενταετία είναι η χρήση του Internet ως εργαλείου προσέλκυσης εργαζομένων. Συγκεκριμένα οι ιδιαίτερες πρακτικές που χρησιμοποιούνται για προσέλκυση μέσω διαδικτύου είναι α) η ανακοίνωση των κενών θέσεων που θέλει να καλύψει η επιχείρηση, στον εταιρικό δικτυακό της τύπο (corporate web site), β) η αποδοχή αιτήσεων και βιογραφικών μέσω διαδικτύου με online φόρμες συμπλήρωσης στοιχείων ή απλά e-mails στο τμήμα Προσωπικού της επιχείρησης, γ) η ανάθεση σε εταιρίες που παρέχουν υπηρεσίες προσέλκυσης μέσω διαδικτύου (κάτι σαν online γραφεία ευρέσεως εργασίας που φέρνουν σε επαφή υποψηφίους με επιχειρήσεις κάνοντας όμως αποκλειστικά χρήση της νέας τεχνολογίας, χωρίς φυσική επαφή είτε με τους μεν είτε με τους δε), και δ) η χρήση εργαλείων όπως το videoconferencing και τα online meetings, με τα οποία υποψήφιοι και αντιπρόσωποι της επιχείρησης μπορούν να έρθουν σε επαφή και να συζητήσουν χωρίς φυσική μετακίνηση. Η προσέλκυση μέσω διαδικτύου θεωρείται ότι μειώνει το κόστος και το χρόνο που απαιτεί η διαδικασία προσέλκυσης ενώ διευρύνει σημαντικά τη γεωγραφική περιοχή που καλύπτει η καμπάνια προσέλκυσης της επιχείρησης. Επιπλέον επιτρέπει να αναπτυχθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι πληροφορίες για την περιγραφή της θέσης εργασίας, και το προφίλ/κουλτούρα της επιχείρησης που παρέχονται στον υποψήφιο.

Υπάρχουν επιπρόσθετες μέθοδοι για την προσέλκυση εργαζομένων τέτοιες είναι τηλεοπτικές η ραδιοφωνικές διαφημίσεις ,επιστολές, (direct mail) διαφήμιση σε εμπορικά καταστήματα (point of sale recruitment advertising), η οποία βασίζεται στην υπόθεση ότι αυτοί που αγοράζουν το προϊόν μπορεί να ενδιαφέρονται και να φτιάξουν ή να το πουλήσουν και τηλεφωνικές γραμμές εργασίας για να παρέχουν πληροφορίες για διάφορες θέσεις εργασίας 24 ώρες την ημέρα.

Προσέλκυση από Συγκεκριμένες Ομάδες

Σε αυτό το τμήμα θα συζητηθούν περαιτέρω οι άμεσες μέθοδοι προσέλκυσης εργαζομένων για συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς εργασίας όπως στελέχη επιχειρήσεων , απόφοιτοι σχολών, άτομα με ειδικές ανάγκες, μειονότητες, και ηλικιωμένοι. Αυτές οι ομάδες προσελκύουν πιο αποτελεσματικά με την υιοθέτηση εξειδικευμένων ανά περίπτωση πολιτικών προσέγγισης. Όσο πιο προσεκτικά προσδιορισθεί η ομάδα-στόχος τόσο καλύτερες μπορούν να γίνουν οι μέθοδοι προσέλκυσης εργαζομένων.

Εταιρίες Ευρέσεως Στελεχών(Executive Recruitment) ή αλλιώς «Κυνηγοί Κεφαλών» (Head Hunters)

Οι Εταιρίες ευρέσεως στελεχών που συζητήθηκαν και παραπάνω , ως υποκατηγορία των γραφείων ευρέσεως εργασίας, αναζητούν διοικητικά ταλέντα για υψηλά αμειβόμενες θέσεις . Αντιμετωπίζουν την επιχείρηση, όχι τον υποψήφιο, σαν κύριο πελάτη τους. Οι περισσότερες εταιρίες αναζήτησης στελεχών διατηρούν μεγάλο αρχείο βιογραφικών καθώς συχνά λαμβάνουν εκούσια προσφερόμενες αιτήσεις ή βιογραφικά. Παράλληλα, διεξάγουν ξεχωριστές, εξειδικευμένες ακόμη και διεθνείς έρευνες για τις θέσεις που θέλουν να καλύψουν. Ανάμεσα στους πολλούς λόγους για τους οποίους μια Εταιρία Ευρέσεως Στελεχών μπορεί να αποτύχει να προτείνει έναν αποδεκτό υποψήφιο για μια συγκεκριμένη θέση είναι οι ακόλουθοι

-Ασαφής ή μη ρεαλιστική περιγραφή θέσης ή απαιτήσεων

-Κακή φήμη της επιχείρησης, σχετικά με την επαγγελματική εξέλιξη των στελεχών

-Ακαμψία και δυσκολία προσαρμογής στις εκάστοτε ανάγκες κάθε πρόσληψης από την πλευρά της εταιρίας εύρεσης στελεχών

-Ανεπάρκεια της εταιρίας εύρεσης στελεχών

-Υπερβολική ταυτόχρονη χρήση των εταιριών εύρεσης στελεχών . Σε ορισμένες περιπτώσεις κυρίως στις Η.Π.Α, όπου η χρήση τέτοιων υπηρεσιών είναι διαδεδομένη, τυχαίνει οι έρευνες της μιας εταιρίας να σκοντάφτουν στην άλλη και δύο και τρεις εταιρίες να κάνουν κρούσεις στα ίδια στελέχη με αποτέλεσμα να αυξάνουν τις απαιτήσεις των δεύτερων και να καθυστερούν την ολοκλήρωση της διαδικασίας πρόσληψης και τις διαπραγματεύσεις των όρων απασχόλησης στη νέα θέση.

Εάν μέσο που έχει υιοθετηθεί για να προστατεύσει τις επιχειρήσεις από τον ανταγωνισμό μεταξύ εταιριών εύρεσης στελεχών είναι οι όροι που συνήθως περιλαμβάνονται στο συμβόλαιο μεταξύ εταιρίας εύρεσης στελεχών και επιχείρησης. Συγκεκριμένα η εταιρία εύρεσης στελεχών συμφωνεί να μην απευθυνθεί για λογαριασμό τρίτων επιχειρήσεων σε στελέχη του πελάτη της για μια περίοδο 2 χρόνων μετά την συνεργασία τους.

Πανεπιστημιακή Προσέλκυση Εργαζομένων

Χρησιμοποιείται ευρέως από μεγάλο και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις οι οποίες χρειάζονται υψηλού μορφωτικού επιπέδου υπαλλήλους νέους . Η προσέλκυση εργαζομένων για τις επιχειρήσεις από την πανεπιστημιακή κοινότητα μπορεί να είναι πολύ αποδοτική πρακτική για έναν οργανισμό από τη στιγμή που πολλοί καλοί υποψήφιοι μπορούν να αξιολογηθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα ομαδικά και σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική θέση. Επιπρόσθετα η μέθοδος αυτή είναι συμφέρουσα επειδή το γραφείο επαγγελματικού προσανατολισμού του Πανεπιστημίου συνήθως παρέχει το χώρο και τη διοικητική υποστήριξη. Κατά κύριο λόγο η μέθοδος της προσέλκυσης εργαζομένων από τα πανεπιστήμια είναι συμφέρουσα όσον αφορά το κόστος. Είναι πιο δαπανηρή από την προσέλκυση εργαζομένων μέσω συστάσεων (word of mouth) αλλά συνήθως είναι φθηνότερη από τη χρησιμοποίηση οποιουδήποτε γραφείου στελέχωσης.

Προσέλκυση Μεγαλυτέρων Εργαζομένων

Οι πιο ηλικιωμένοι εργαζόμενοι συχνά προτείνουν σαν μια εναλλακτική λύση στο πρόβλημα της έλλειψης εργατικού δυναμικού ιδίως σε περιόδους που παρουσιάζεται έλλειψη σε ανθρώπινο δυναμικό. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι ανήκουν σε διάφορες κατηγορίες όπως

α) Μεσήλικες που αλλάζουν καριέρα

β) Γυναίκες που δεν έχουν εργαστεί ποτέ έξω από το σπίτι αλλά έχουν μεγαλώσει τα παιδιά τους και θέλουν να αναλάβουν απασχόληση πέρα του νοικοκυριού.

γ) Απολυμένοι εργαζόμενοι συνήθως όχι πάνω από 62 χρονών οι οποίοι μπορεί να έχουν πρόσφατη εργασιακή εμπειρία αλλά δεν έχουν θεμελιώσει δικαίωμα σύνταξης.

δ) Συνταξιούχοι που θέλουν να συμπληρώσουν το εισόδημά τους ή να καλύψουν τον ελεύθερο χρόνο τους.

Αυτή η ποικιλία των ανθρώπων έχει σαφέστατα διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες σε σχέση με την εργασία καθώς μερικοί από αυτούς επιθυμούν ολική απασχόληση άλλοι αναζητούν μερική απασχόληση και ευκαιρία για κοινωνικές επαφές και άλλοι αναζητούν νέες ικανότητες και προσωπική ανάπτυξη. Αρκετοί εργοδότες στο εξωτερικό εκτιμούν τους ηλικιωμένους εργαζόμενους εξαιτίας της εμπειρίας τους, της δυνατότητας απασχόλησής τους με ελαστικό ωράριο της υψηλής υποκίνησης, και της ικανότητάς τους να καθοδηγούν νεότερους εργαζόμενους. Στη χώρα μας η απασχόληση συνταξιούχων στον ιδιωτικό τομέα είναι αρκετά συνηθισμένη, ενώ στο Δημόσιο Τομέα και στους Οργανισμούς δεν εφαρμόζεται ώστε να υπάρχουν ευκαιρίες απασχόλησης για τους νέους.

Οι πιο ηλικιωμένοι εργαζόμενοι συνήθως δεν προσελκύονται με τις παραδοσιακές αγγελίες διότι τείνουν να πιστεύουν ότι οι εργοδότες δεν ενδιαφέρονται για υποψηφίους της ηλικίας τους. Γι αυτό το λόγο τα μηνύματα που πρέπει να έχουν οι αγγελίες για πρόσληψη εργαζομένων πρέπει να τονίζουν συγκεκριμένα τη σημασία που δίνεται στην εμπειρία και στην ωριμότητα, τη δυνατότητα για ανάπτυξη μιας δεύτερης και τρίτης καριέρας καθώς και τη δυνατότητα για ελαστικό ή μειωμένο ωράριο.

ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	%
Προαγωγές από μέσα	94
Συστάσεις εργοδοτών	87
Αιτήσεις Υποψηφίων	86
Εφημερίδες	84
Κρατικά γραφεία εφημερίδας	73


ΠΑΡΑΓΩΓΗ/ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ	%
Αιτήσεις Υποψηφίων	87
Προαγωγές από μέσα	86
Συστάσεις εργοδοτών	83
Εφημερίδες	77
Κρατικά γραφεία εργασίας	68

ΠΩΛΗΣΕΙΣ	%
Εφημερίδες	84
Συστάσεις Εργοδοτών	76
Προαγωγές από μέσα	75
Αιτήσεις Υποψηφίων	52
Ιδιωτικά γραφεία εργασίας	44

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΕΣ/ΤΕΧΝΙΚΟΙ	%
Εφημερίδες	94
Προαγωγές από μέσα	89
Κολέγια/Πανεπιστήμια	81
Συστάσεις Εργοδοτών	78
Αιτήσεις Υποψηφίων	64

MANAGER/ΕΠΙΘΕΩΡΗΤΕΣ	%
Προαγωγές από μέσα	95
Εφημερίδες	85
Συστάσεις εργοδοτών	64
Εταιρίες προσέλκυσης εξειδικευμένου προσωπικού	63
Ιδιωτικά γραφεία εργασίας	60

Οι μέθοδοι προσέλκυσης ταξινομημένες με βάση το κόστος τους:

Προσωπικές συστάσεις	Χαμηλότερο κόστος  Υψηλότερο κόστος
Προαγωγές και μετακινήσεις	
Αιτήσεις Υποψηφίων	
Διαφήμιση	
Προσέλκυση από κολέγια	
Γραφεία εύρεσης εργασίας	

5.4 Ηθική Στην Προσέλκυση Εργαζομένων

Η διαδικασία προσέλκυσης παρουσιάζει πολλαπλές διαστάσεις. Οι εμπλεκόμενοι στην προσέλκυση μπορεί να προσπαθήσουν να παρουσιάσουν την καλύτερη δυνατή τους εικόνα καλύπτοντας τις αδυναμίες τους πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε παραλείψεις ψέματα ή ακόμα και στην απάτη. Οι υποψήφιοι

μπορεί να δηλώσουν ψευδή στοιχεία κατά την σύνταξη του βιογραφικού τους ή την παρουσίαση των προσόντων και ικανοτήτων τους. Από την πλευρά τους οι επιχειρήσεις συχνά δίνουν έμφαση στις θετικές διαστάσεις της προσφερόμενης θέσης εργασίας ενώ αποφεύγουν να αναφέρουν τις πιο δυσάρεστες πλευρές της, πρακτική που στην ακραία της μορφή μπορεί επίσης να θεωρηθεί απάτη. Η έλλειψη τιμιότητας και ειλικρίνειας καθώς και τα ψέματα θεωρούνται τόσο από τους εργοδότες όσο και από τους υποψηφίους ως απαράδεκτα.

Η προσέλκυση εργαζομένων αποτελεί μια ξεχωριστή λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μιας Επιχείρησης. Η συγκεκριμένη λειτουργία μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Στο Κεφάλαιο αφού αναλύθηκαν οι στόχοι και η φιλοσοφία που τη διέπουν, αναπτύχθηκαν οι πηγές προσέλκυσης εργαζομένων, οι οποίες διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές, ενώ έγινε ιδιαίτερη αναφορά στα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται στην προσέλκυση. Στη συνέχεια παρατέθηκαν οι μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων, ανεπίσημες, επίσημες και νεότερες και ακολούθησε αναφορά στις πρακτικές εκτίμησης και benchmarking της διαδικασίας προσέλκυσης καθώς και σε εναλλακτικές πρακτικές της παραδοσιακής προσέγγισης. Το κεφάλαιο ολοκληρώθηκε με μια εξέταση των ηθικών ζητημάτων σχετικά με την προσέλκυση εργαζομένων.



6. Επιλογή Προσωπικού

Η επιλογή του προσωπικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Η προσπάθεια για την εξεύρεση της ορθής και ασφαλούς μεθόδου επιλογής εξακολουθεί να απασχολεί τους υπευθύνους στις επιχειρήσεις, ενώ ένας μεγάλος αριθμός ειδικών συμβούλων προσφέρει τις υπηρεσίες του στον τομέα αυτόν.

Παράλληλα οι διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις που προωθούν την ίση μεταχείριση και τη διαφάνεια στην επιλογή αναγκάζουν τους υπευθύνους να είναι εξαιρετικά προσεκτικοί.

6.1 Στόχοι και Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Επιλογής

Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψήφιους για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών οι οποίοι να θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση παρέχοντάς τους αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά. Άρα βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση και την επιχείρηση γενικότερα αλλά και η παραμονή σε αυτή και η απόδοσή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν και τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση.

Στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από ένα διάστημα συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Το κόστος αυτό εκτιμάται περίπου στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης αφού εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής στους πρώτους μήνες προσαρμογής ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει σημαντικά αλλά ταυτόχρονα η επιχείρηση δαπανά χρόνο και χρήμα για την εισαγωγή του, την ενημέρωσή του, την

εκπαίδευσή του κ.λ.π. Εκτός βέβαια από το οικονομικό κόστος σημαντικό είναι και το ψυχολογικό κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης οι οποίοι μπορεί να είναι είτε οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού είτε τα στελέχη γραμμής μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνει:

A)Υπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας(ΡΠΕ)

B)Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της.
Εδώ βοηθάει

η ανάλυση θέση που πρέπει να έχει προηγηθεί.

Γ) Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση Εδώ βοηθούν εκτός

Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη

της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.

Δ) Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους .Η μεγάλη ποικιλία

των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητας τους σε κάθε περίπτωση.

E) Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.

Z) Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.

H) Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή

προσωπικού .

Ρεαλιστική Περιγραφή Εργασίας.

Ένα συχνό πρόβλημα είναι ο υψηλός ρυθμός δυσκολιών στην προσαρμογή που φτάνει ακόμη και μέχρι την αποχώρηση των νεοπροσληφθέντων κατά τους πρώτους μήνες τους στη δουλειά. Αυτό αποδίδεται στο γεγονός ότι η θέση δεν ταίριαζε με τις προσδοκίες και τις επιθυμίες των υποψηφίων. Η διαδικασία της προσέλευσης μπορεί να είναι μερικώς υπεύθυνη για την κακή πρόσληψη από τη στιγμή που οι υπεύθυνοι προσλήψεων τείνουν να παρουσιάζουν τις δουλειές θετικότερες από ότι στην πραγματικότητα με σκοπό να αυξήσουν την αναλογία των υποψηφίων που αποδέχονται τις προσφορές.

Ένας τρόπος για να αποφευχθούν τα προβλήματα αυτά είναι η χρήση μιας **Ρεαλιστικής Περιγραφής Εργασίας (ΡΠΕ)**, δηλαδή μιας προσγειωμένης και αντικειμενικής παρουσίασης τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών χαρακτηριστικών της θέσης. Ιδανικά, κάθε στάδιο επιλογής θα πρέπει να είναι ειλικρινές και ρεαλιστικό. Μια ΡΠΕ μπορεί να πάρει τη μορφή ενός κειμένου, φυλλαδίου ή ενός φιλμ για την δουλειά, με ρεαλιστικές πληροφορίες παρεχόμενες από έναν ήδη απασχολούμενο υπάλληλο ή ένα δοκιμαστικό δείγμα δουλειάς το οποίο να εκθέτει τον υποψήφιο σε πραγματικές συνθήκες εργασίας.

Πολλές μελέτες έχουν συγκρίνει τη νοοτροπία και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων κατά την επιλογή των οποίων χρησιμοποιήθηκε ΡΠΕ με την αντίστοιχη σε περιπτώσεις όπου δεν εφαρμόστηκε ΡΠΕ. Συνολικά οι μελέτες αυτές δείχνουν ότι οι ΡΠΕ συνήθως ελαχιστοποιούν τις ανακατατάξεις μειώνουν τις προσδοκίες των υποψηφίων για τη δουλειά ελαφρώς μειώνουν το ποσοστό αποδοχής της προσφορές εργασίας και ελαφρώς αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση στον οργανισμό από τους νεοπροσληφθέντες. Ενώ η σημασία των ΡΠΕ μπορεί να μην είναι πάντα εμφανής, όμως το κόστος της αναπλήρωσης των συχνών παραιτήσεων δικαιολογεί τη χρήση της τεχνικής. Διάφορες εξηγήσεις για τα αποτελέσματα των ΡΠΕ έχουν προταθεί και έχουν δεχτεί μεγαλύτερη ή μικρότερη υποστήριξη στην βιβλιογραφία.

- 1. Αυτό-επιλογή.** Εάν η ΡΠΕ βοηθάει τον υποψήφιο να συνειδητοποιήσει ότι η δουλειά δεν θα τον ικανοποιεί προσωπικά, μπορεί ο ίδιος να επιλέξει να

μη δεχτεί τη δουλειά ή να αποκλείσει ο ίδιος τον εαυτό του από τη διαδικασία επιλογής που κάνει η επιχείρηση (Self-exclusion). Χωρίς αυτή τη ρεαλιστική πληροφορία ο υποψήφιος μπορεί να είχε δεχτεί την προσφορά γεγονός το οποίο θα είχε αυξημένη πιθανότητα να οδηγήσει σε πρόωρη αποχώρηση

2. **Δέσμευση στην απόφαση.** Όταν η ΡΠΕ παρουσιάζεται πριν ο υποψήφιος δεχτεί ή απορρίψει την προσφορά εργασίας, ο υποψήφιος αισθάνεται ότι έχει ενημερωθεί πλήρως πριν πάρει την απόφαση για τη δουλειά. Αν ο υποψήφιος δεχτεί μια θέση γνωρίζοντας ότι θα πρέπει να περιμένει δύσκολες στιγμές ή δυσάρεστα καθήκοντα, αργότερα ως υπάλληλος νιώθει ότι δεν έχει το δικαίωμα να αναθεωρήσει και να παραιτηθεί αν πράγματι προκύψει κάποιο δυσάρεστο γεγονός.
3. **Μετριασμένες προσδοκίες.** Ο σκοπός μιας ΡΠΕ είναι να μειώσει ή να κάνει πιο ρεαλιστικές τις προσδοκίες που έχει ένας νεοεισερχόμενος σχετικά με τη θέση εργασίας του. Μια θεωρία για την εργασιακή ικανοποίηση δηλώνει ότι η μη ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της ασυμφωνίας ανάμεσα σε αυτά που κάποιος περιμένει από μια δουλειά και σε αυτά που τελικά απολαμβάνει. Η υιοθέτηση ρεαλιστικών προσδοκιών μειώνει το κενό ανάμεσα στις προσδοκίες και την πραγματικότητα. Συνεπώς η δυσαρέσκεια μειώνεται. Από τη στιγμή που η δυσαρέσκεια είναι μια αιτία των αποχωρήσεων ο μηχανισμός αυτός μπορεί να εξηγήσει διαφορές τόσο νοοτροπίας όσο και συμπεριφοράς ανάμεσα στις ομάδες που έλαβαν ή δεν έλαβαν ΡΠΕ.
4. **Αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων.** Έχει αποδειχτεί ότι δυσάρεστα γεγονότα 7αναμένονται ,παρά όταν είναι απροσδόκητα. Είναι πιθανό 'ότι η ΡΠΕ μπορεί να κινητοποιήσει τους νεοεισερχόμενους να ελέγχουν νοερά τις αντιδράσεις τους στα απρόσμενα προβλήματα της δουλειάς και άρα να αυξήσει την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα όταν παρουσιάζονται. Οι ΡΠΕ είναι περισσότερο χρήσιμες όταν οι υπεύθυνοι προσλήψεων τις παρουσιάζουν νωρίς στη διαδικασία επιλογής (έτσι ώστε η αυτό-επιλογή και η δέσμευση να μπορούν να πραγματοποιηθούν). Επίσης οι ΡΠΕ είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές για τις δουλειές στις οποίες τείνει να υπάρχει υψηλό ποσοστό πρόωρων αποχωρήσεων και για τις σύνθετες

δουλειές στις οποίες οι υποψήφιοι είναι απίθανο να έχουν μια ακριβή εικόνα για τη δουλειά ή για το επαγγελματικό πεδίο στο οποίο κάνουν αίτηση. Οι ΡΠΕ έχουν περισσότερο νόημα όταν υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι για τις διαθέσιμες κενές θέσεις ώστε εάν κάποιος αποφασίσουν να παραιτηθούν και να αποχωρήσουν από τη διαδικασία επιλογής η θέση να μπορεί και πάλι να καλυφθεί. Τέλος οι ΡΠΕ είναι πιο αποτελεσματικές στο να μειώνουν τις παραιτήσεις εργαζομένων όταν η ανεργία βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα. Σε αυτή την περίπτωση οι υποψήφιοι θα είναι πιο πιθανό να απορρίψουν μια προσφερόμενη θέση εργασίας που δε τους ταιριάζει επειδή άλλες θέσεις είναι άμεσα διαθέσιμες.

6.2 Βήματα στη Διαδικασία Επιλογής

Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην επιλογή είναι ότι συχνά είναι βασισμένο στην υποκειμενική ανθρώπινη κρίση έτσι οι υπεύθυνοι πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί. Η επιλογή μη κατάλληλων για την θέση υπαλλήλων επηρεάζει συνεργάτες, προσωπικό και πελάτες, ενώ χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα, όπως προαναφέρθηκε. Τα βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία της επιλογής ποικίλουν ανάλογα με τον οργανισμό. Συνήθως χρησιμοποιείται η τεχνική του «σταδιακού αποκλεισμού», όπου ένας υποψήφιος κρίνεται σε μια σειρά από δοκιμασίες-κριτήρια όπως βιογραφικό σημείωμα αίτηση τεστ και συνεντεύξεις και αποκλείεται από τη διαδικασία επιλογής μόλις παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε ένα από τα στάδια. Μια συνηθισμένη σειρά σταδίων επιλογής κατά τη μέθοδο του σταδιακού αποκλεισμού παρουσιάζεται στο σχήμα. Μια άλλη μέθοδος επιλογής είναι η μέθοδος της «πολλαπλής συσχέτισης», όπου οι υποψήφιοι εξετάζονται με βάση την απόδοσή τους σε όλα τα στάδια πριν παρθεί η τελική απόφαση, ανεξάρτητα από την απόδοσή τους σε κάθε ένα από αυτά χωριστά.

I



6.3 Μέθοδοι Επιλογής

Αίτηση Πρόσληψης

Ο σχεδιασμός του εντύπου της αίτησης (application form) την οποία πρέπει να συμπληρώσει ο υποψήφιος εξυπηρετεί δύο κυρίως στόχους:

A) Την παροχή των πληροφοριών για το σύνολο των υποψηφίων ούτως ώστε να επιλεγεί ένα μέρος από αυτούς οι οποίοι να κληθούν να δώσουν συνέντευξη ή και να περάσουν γραπτές δοκιμασίες (test).

B) Τα στοιχεία που συλλέγονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση και μετά τη διαδικασία της επιλογής σε περίπτωση που ο υποψήφιος τελικά προσληφθεί.

Μεταξύ των δυο αυτών στόχων είναι δυνατό να υπάρχει σύγκρουση. Στοιχεία που δεν αφορούν την επιλογή μπορούν να συλλέγουν και αργότερα και ενδεχομένως δεν είναι σκόπιμο να περιλαμβάνονται στην αίτηση. Συγκεκριμένα περιορισμοί που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό της αίτησης είναι οι ακόλουθοι:

Ο βαθμός δυσκολίας κατά τη συμπλήρωση. Είναι αναμενόμενο ότι όσο περισσότερα στοιχεία σχετικά με τον υποψήφιο έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση τόσο αποτελεσματικότερη είναι η διαδικασία της επιλογής. Η έκταση των ερωτήσεων ή των απαντήσεων μπορεί να επιδράσει πολύ θετικά στη διαδικασία της επιλογής μέχρι του σημείου να γίνεται ο παραλληλισμός της αίτησης με μια <<συνέντευξη μέσω αλληλογραφίας>>. Ωστόσο η συμπλήρωση ενός υπερβολικά μακροσκελούς ή πολύπλοκου εντύπου αναπόφευκτα επιδεινώνει στην ποιότητα των απαντήσεων του υποψηφίου. Η πολυπλοκότητα του εντύπου της αίτησης μπορεί ακόμα και να αποτρέπει τους υποψηφίους από το να το συμπληρώσουν. Εξάλλου, όσο πιο περίπλοκη και μακροσκελής είναι η αίτηση τόσο δυσχεραίνεται η επεξεργασία της από την επιχείρηση.

Η προτυποποίηση της αίτησης. Ένα τυπικό έντυπο κοινό για όλους τους υποψηφίους είναι συνήθως προτιμότερο καθώς είναι ευκολότερο (και συνεπώς

φθηνότερο) στην επεξεργασία. Ωστόσο διαφορετικές θέσεις εργασίας μέσα στην ίδια επιχείρηση έχουν διαφορετικές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό είναι συνεπώς πολύ πιθανό η επιλογή να γίνει αποτελεσματικότερη με το σχεδιασμό και την χρήση περισσότερων του ενός σημείωμα καθώς με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα στους υποψηφίους να προβάλλουν οι ίδιοι τις ικανότητές τους.

Συστάσεις

Η περιγραφή της γνώμης ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο με τη μορφή συστατικής επιστολής ή προφορικής διαβεβαίωσης συνήθως συμβάλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της επιλογής. Ωστόσο μπορεί να αμφισβητηθεί η εγκυρότητα των συστάσεων καθώς ο υποψήφιος επιλέγει ο ίδιος το πρόσωπο που θα του χορηγήσει την επιστολή οπότε είναι πιθανό να υπάρχει κάποιος βαθμός μεροληψίας στο περιεχόμενό της.

Γενικά θεωρείται ότι η αποτελεσματικότητα των συστατικών επιστολών (references) μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά με τη χρήση κάποιου είδους ερωτηματολογίου ή μιας περιγραφής της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Επίσης η δομή και σύνταξη των ερωτήσεων μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις που θα δοθούν με τη συστατική επιστολή. Οποσδήποτε εφόσον οι συστάσεις δίνονται με σαφήνεια, πληρότητα και αμεσότητα μπορούν να βοηθήσουν στην ορθή απόφαση. Οι ακόλουθες επιλογές επηρεάζουν σημαντικά τη βοήθεια που μπορεί να προσφέρουν οι συστατικές επιστολές.

-Το στάδιο της διαδικασίας της επιλογής κατά το οποίο θα ζητηθούν και θα χρησιμοποιηθούν συστατικές επιστολές (λόγου χάρη πριν ή μετά την συνέντευξη). Όσο αργότερα ζητηθούν τόσο λιγότερο επηρεάζουν την τελική απόφαση.

-Η βαρύτητα που θα δοθεί στην πληροφορία που λαμβάνεται μέσω των επιστολών. Συνήθως όσο πιο σύνθετη είναι η διαδικασία επιλογής τόσο μικρότερη βαρύτητα δίνεται στις συστάσεις.

-Το είδος του επιθυμητού περιεχομένου. Η συστατική επιστολή μπορεί να περιέχει είτε τη γνώμη που έχει σχηματίσει αυτός που τη γράφει είτε την περιγραφή συγκεκριμένων γεγονότων –συμβάντων στα οποία υπήρξε μάρτυρας. Στην

τελευταία περίπτωση απαιτείται περισσότερος χρόνος από τον συνιστώντα., γι' αυτό και χρησιμοποιείται σπανιότερα.

Έχει υποστηριχθεί ότι η μέθοδος των συστάσεων θα μπορούσε να οδηγήσει σε χρησιμότερα αποτελέσματα γινόταν όχι με την μορφή επιστολών ή με τη συμπλήρωση φόρμας, αλλά με την προφορική ή τηλεφωνική επικοινωνία με αυτόν που παρέχει την σύσταση. Βέβαια μια τέτοια πρακτική παρουσιάζει αρκετά άλλα προβλήματα ηθικού και πρακτικού περιεχομένου (όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι η επικοινωνία δεν καταγράφεται και δεν είναι επίσημη).

Συνέντευξη

Η συνέντευξη (interview) αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο επιλογής προσωπικού και σε αρκετές περιπτώσεις είναι το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιούν ορισμένες (μικρού κατά κανόνα μεγέθους) επιχειρήσεις για την επιλογή των ατόμων εκείνων που θα στελεχώσουν τις κενές θέσεις εργασίας που προσφέρουν. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι η αξιοπιστία της συνέντευξης είναι σχετικά χαμηλή (δεν πετυχαίνει το 30%).Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση και την επιχείρηση, το οποίο έχει με σαφήνεια προκαθοριστεί. Οι επιμέρους στόχοι της συνέντευξης είναι.

A) Η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό.

B) Η συλλογή πληροφοριών προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένο θα αποδειχθεί το άτομο στη διεκπεραίωση της εργασίας του, με τη μέτρηση ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του υποψηφίου βάση συγκεκριμένων κριτηρίων που προκύπτουν από το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση.

Γ) Να δώσει στον υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για την θέση και για την επιχείρηση, ούτως ώστε να μπορεί ο ίδιος να αποφασίσει αν του ταιριάζουν.

Δ) Να δώσει στους υποψηφίους της αίσθηση δίκαιης αντιμετώπισης και ότι τους δίνεται μια ευκαιρία να μιλήσουν για τον εαυτό τους. Ορισμένα συνηθισμένα προβλήματα ή λάθη της συνέντευξης είναι τα ακόλουθα.

-Ένα και μόνο θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του υποψηφίου μπορεί να αποκτήσει δυσανάλογα μεγάλη σημασία.

- Τα αποτελέσματα είναι πολύ πιθανό να είναι μεροληπτικά. Κοινωνικά στερεότυπα κοινωνικές ομοιότητες και διαφορές, καθώς και οι προσωπικές προτιμήσεις των συνομιλητών μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την εντύπωση που αποκομίζει ο εξεταστής από τον υποψήφιο.

-Αναπόφευκτα την αξιολόγηση κάθε υποψηφίου επηρεάζουν και οι προηγούμενοι που ενδεχόμενα εξετάστηκαν με αρνητικές επιπτώσεις στην αντικειμενικότητά της.

-Μπορεί να δοθεί ένα ιδιαίτερο βάρος σε αρνητικές ενδείξεις. Η επιφυλακτικότητα αυτή αποβαίνει σε βάρος της αξιολόγησης των επιθυμητών χαρακτηριστικών του υποψηφίου.

-Συνήθως η πρώτη εντύπωση που σχηματίζεται για τον υποψήφιο κατά τα λίγα πρώτα λεπτά δύσκολα ανατρέπεται αργότερα και είναι σαν ο υπόλοιπος χρόνος της συνέντευξης να χρησιμοποιείται απλώς για να επιβεβαιώσει αυτή τη πεποίθηση.

-Αρκετές φορές οι αξιολογητές λόγω έλλειψης εκπαίδευσης δε μπορούν να αξιολογήσουν τη γλώσσα του σώματος του υποψηφίου η οποία πολλές φορές είναι πιο ειλικρινείς και σαφής από τα λόγια των απαντήσεων.

Τα προβλήματα αυτά επιδεινώνονται εξαιτίας παραγόντων που αφορούν την υποκειμενική αντίληψη και τις ικανότητες του εκπροσώπου της επιχείρησης. Η ατελής γνώση της συγκεκριμένης θέσης που πρέπει να καλυφθεί και των χαρακτηριστικών που απαιτούνται από τους υποψήφιους ή η έλλειψη εκπαίδευσης και εμπειρίας σε συνεντεύξεις ,επιβαρύνουν την εγκυρότητα της μεθόδου. Επίσης η ίδια η δομή και ο σχεδιασμός της συνέντευξης έχουν καθοριστική σημασία. Πολλές φορές στις Ελληνικές κυρίως επιχειρήσεις στελέχη πραγματοποιούν συνεντεύξεις χωρίς να έχουν ειδική εκπαίδευση στη μέθοδο αυτή. Έτσι οι σχετικές αποφάσεις που λαμβάνουν μόνο κατά τύχη είναι σωστές. Η ικανότητα να κάνει κανείς συνεντεύξεις πρόσληψης απαιτεί ειδική εκπαίδευση και εξάσκηση.

Παρ όλα αυτά οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την πρακτική της συνέντευξης ευρύτατα καθώς αποτελεί την κύρια τεχνική που εξασφαλίζει προσωπική επαφή ανάμεσα στον εργοδότη ή τον εκπρόσωπό του και τον υποψήφιο

πράγμα πολύ σημαντικό και για τις δυο πλευρές. Υπάρχουν διάφορα είδη προσέγγισης που μπορεί να ακολουθήσει ο εξεταστής κατά την συνέντευξη. Συγκεκριμένα ως προς τη δομή μπορεί να έχουμε:

Ελεύθερη Συνέντευξη

Εδώ ο εξεταστής ενδιαφέρεται κυρίως να δημιουργήσει ένα ευχάριστο και φιλικό κλίμα και να δώσει την ευκαιρία στον υποψήφιο να νιώσει και να εκφραστεί άνετα. Ένα από τα κυριότερα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση είναι ότι ο υποψήφιος φεύγει αποκομίζοντας θετική εικόνα και είναι πρόθυμος να επανέλθει αν του ζητηθεί, ενώ μπορεί να αποκαλύψει πτυχές του χαρακτήρα και εμπειρίες του που ο εξεταστής δεν είχε σκεφθεί να του ζητήσει.

Δομημένη Συνέντευξη

Η συνέντευξη μπορεί να είναι δομημένη τυποποιημένη και εστιασμένη στην επίτευξη ενός ορισμένου αριθμού στόχων, οι οποίοι πρέπει να έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων με σαφήνεια. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να έχουν τη μορφή συγκεκριμένων κριτηρίων για παράδειγμα, την ικανότητα του υποψηφίου να εκφράζει τη σκέψη του. Η συνολική αξιολόγηση του υποψηφίου τότε παίρνει τη μορφή ενός σταθμισμένου αθροίσματος της βαθμολογίας στα επιμέρους κριτήρια τα οποία αξιολογούνται με βάση της απαντήσεις που δίνει ο υποψήφιος σε προσχεδιασμένες ερωτήσεις από τον αξιολογητή. Επίσης η συνέντευξη μπορεί να περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν συχνά στη συγκεκριμένη θέση και μπορούν να ελέγξουν την ικανότητα του υποψηφίου να ανταποκριθεί σε αυτά. Οι ερωτήσεις αυτές μπορεί να αναφέρονται είτε στο παρελθόν και την εμπειρία του υποψηφίου ,είτε σε μια υποθετική μελλοντική κατάσταση. Η δομημένη συνέντευξη καθώς θέτει παρόμοιες ερωτήσεις σε όλους τους υποψηφίους δίνει τη δυνατότητα στους εξεταστές να συγκρίνουν τις απαντήσεις και να καταλήξουν σε κάποια γενικά συμπεράσματα. Ως προς τον αριθμό των εξεταστών υπάρχουν οι ακόλουθες παραλλαγές :

Συνέντευξη του υποψηφίου με στέλεχος της επιχείρησης (ατομική συνέντευξη)

Η τακτική αυτή έχει το πλεονέκτημα της μεγαλύτερης άνεσης για τον υποψήφιο, από 'ότι αν εξεταζόταν από ομάδα εξεταστών όμως υπάρχουν αμφιβολίες σχετικά με το αν είναι δυνατό και σκόπιμο ένα μόνο πρόσωπο να αναλάβει όλη την ευθύνη για την επιλογή του προσωπικού. Για την άρση της επιφύλαξης αυτής πραγματοποιούνται περισσότερες από μια συνεντεύξεις με διαφορετικό στέλεχος της επιχείρησης κάθε φορά . Στην περίπτωση αυτή είναι πιθανό να προκύψει σύγκρουση των επιμέρους αποτελεσμάτων. Προκειμένου να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήμα, μερικές επιχειρήσεις μαγνητοσκοπούν την πρώτη συνέντευξη η οποία κατόπιν παρουσιάζεται και σε άλλα στελέχη.

Συμπεριφορική Συνέντευξη

Στόχος της συνέντευξης αυτής είναι να αξιολογήσεις αν ο υποψήφιος διαθέτει ικανότητες ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας που περιλαμβάνονται στο προφίλ του «ιδανικού ατόμου» για πρόσληψη. Το βασικό περιεχόμενο αυτής της συνέντευξης συνίσταται σε ερωτήσεις προς τον υποψήφιο που αφορούν πραγματικά περιστατικά της επαγγελματικής ή προσωπικής του ζωής, από τα οποία προκύπτει ότι διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Πιο συγκεκριμένα μέσω ερωτήσεων ζητείται από τον υποψήφιο :

1. Να περιγράψει ένα πραγματικό περιστατικό ή κατάσταση που έχει αντιμετωπίσει και από το οποίο φαίνεται ότι διαθέτει μια ικανότητα ή χαρακτηριστικό προσωπικότητας (ηγετική ικανότητα, δημιουργική σκέψη, ψυχραιμία πρωτοβουλία ,ομαδικό πνεύμα)
2. Να περιγράψει το τι έπρεπε να επιτύχει στην εν λόγω κατάσταση ή περιστατικό
3. Τι ενέργειες –αποφάσεις- συμπεριφορές ανέπτυξε
4. Τι αποτελέσματα είχε

Η αξιοπιστία της συμπεριφορικής συνέντευξης συνίσταται στο ότι αναφέρεται σε πραγματικά γεγονότα τα οποία ο υποψήφιος έχει βιώσει στην πραγματικότητα. Άλλωστε ο αξιολογητής , ανάλογα με τις απαντήσεις του υποψηφίου μπορεί να ζητήσει περαιτέρω λεπτομέρειες και διευκρινήσεις αν είναι δύσκολο να τα αναπτύξει ο ίδιος ο υποψήφιος κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Συνήθως στη συμπεριφορική συνέντευξη κάθε ικανότητα ή χαρακτηριστικό προσωπικότητας που περιλαμβάνει το σχετικό «ιδανικό προφίλ» ο αξιολογητής ζητά από τον υποψήφιο να δώσει ένα περιστατικό ή κατάσταση και του ζητά να περιγράψει τα όσα προαναφέρθηκαν. Κατά τη διάρκεια ,δε ,της απάντησης του υποψηφίου υποβάλει επιμέρους διευκρινιστικές ερωτήσεις ή ερωτήσεις διασταύρωσης –ελέγχου των απαντήσεων. Ασφαλώς οι ικανότητες (interviewing skills) που απαιτούνται για την διεξαγωγή μιας αποτελεσματικής συμπεριφορικής συνέντευξης αποκτώνται με ειδική εκπαίδευση και εξάσκηση του αξιολογητή. Γι' αυτό το σκοπό έχουν αναπτυχθεί ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα και έχουν εκδοθεί αρκετά επαγγελματικά εγχειρίδια. Σημειώνεται ,τέλος ότι οι εταιρίες συμβούλων για προσλήψεις συνήθως χρησιμοποιούν ειδικά εκπαιδευμένους ψυχολόγους για τη διεξαγωγή συμπεριφορικών συνεντεύξεων.

Ταυτόχρονη συνέντευξη περισσότερων υποψηφίων (ομαδική συνέντευξη)

Οι συνεντεύξεις αυτού του τύπου εμφανίζουν πλεονεκτήματα στη διαπίστωση χαρακτηριστικών όπως η κοινωνικότητα. Επίσης κάνουν αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του χρόνου γιατί οι πληροφορίες για την επιχείρηση και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, που αφορούν όλους τους υποψηφίους δε χρειάζεται να επαναληφθούν ξεχωριστά σε κάθε υποψήφιο. Ωστόσο απαιτούνται σημαντικές ικανότητες για τη διεξαγωγή ομαδικής συνέντευξης από τη μεριά του στελέχους. Επίσης, οι συνθήκες της συνέντευξης για τους υποψηφίους είναι μάλλον δύσκολες οπότε είναι αναμενόμενη σε κάποιο βαθμό η χαμηλότερη ποιότητα των απαντήσεών τους. Γενικά αυτού του είδους οι συνεντεύξεις προσφέρονται περισσότερο για τον αποκλεισμό παρά για την επιλογή υποψηφίων, στα πρώτα στάδια της διαδικασίας επιλογής , οπότε η επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει τον αριθμό των υποψηφίων, και πρέπει να χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό και με άλλους μεθόδους επιλογής.

Συνέντευξη από επιτροπή

Η τεχνική αυτή επιτρέπει την αντικειμενικότερη αξιολόγηση του υποψηφίου όμως είναι πολύ πιθανό να επιβαρύνει την ατμόσφαιρα της συνέντευξης φέρνοντας σε αμηχανία τον υποψήφιο και χειροτερεύοντας την ανταπόκρισή του στις ερωτήσεις. Επίσης τα στελέχη που παίρνουν μέρος στη

συνέντευξη μπορεί να επηρεαστούν από το αποκαλούμενο «group thinking», φαινόμενο κατά το οποίο ο ένας από τους εξεταστές επηρεάζει και προκαταβάλλει την άποψη των άλλων ή τους εμποδίζει να σχηματίσουν άποψη μονοπωλώντας το ρόλο του κριτή. Για τούτο, ο ρόλος κάθε στελέχους στη διαδικασία της συνέντευξης πρέπει να έχει καθοριστεί από πριν.

Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης

Είναι μια εναλλακτική της μετακίνησης στελεχών ή υποψηφίων για τις συνεντεύξεις, με σκοπό τη μείωση κόστους. Κυριότερο εργαλείο αυτής της πρακτικής είναι το videoconferencing, που επιτρέπει τη μετάδοση εικόνας και ήχου σε πραγματικό χρόνο. Με τον τρόπο αυτό βέβαια χάνονται ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικής επαφής που για αρκετούς είναι σημαντικά, όπως για παράδειγμα η χειραψία, της μειώνεται ο χρόνος και αποφασίζουν οι δυο πλευρές αν ενδιαφέρονται για συνέχιση της διαδικασίας επιλογής.

6.3.1 Tests Επιλογής Προσωπικού

Προκειμένου να υπάρχει ένας επιστημονικός και αντικειμενικός τρόπος επιλογής προσωπικού ώστε να καλυφθεί κατά των δυνατών η ρήση «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση», χρησιμοποιούνται σε μεγάλη έκταση στην Ευρώπη, αλλά τελευταία και στην Ελλάδα διάφορα τεστ ή ψυχομετρικά εργαλεία μέτρησης. Αυτό κρίνεται όλο και περισσότερο αναγκαίο, καθώς το κοινό χαρακτηριστικό όλων των μεθόδων για την επιλογή προσωπικού που προαναφέρθηκαν παραπάνω είναι ότι τα κριτήρια τους είναι κατά κύριο λόγο υποκειμενικά. Η επεξεργασία των πληροφοριών που συγκεντρώνονται σχετικά με τους υποψηφίους γίνεται από τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης που έχουν την σχετική ευθύνη και συχνά επηρεάζεται από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Τα διάφορα τεστ επιλογής φιλοδοξούν να προσφέρουν μια περισσότερο αντικειμενική θεώρηση στην επιλογή.

Είδη Τεστ

Ένα τεστ συνίσταται σε ερωτήσεις που απαντά ο ίδιος ο υποψήφιος (self assessment) προκειμένου να διαπιστωθούν ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διαθέτει. Τα τεστ σχεδιάζονται από ειδικούς ψυχομέτρους επιστήμονες και η αξιοποίησή τους επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής τους σε μεγάλο αριθμό ατόμων. Υπάρχουν πολλά είδη τεστ ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν. Αυτά είναι:

-Τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας, τα γνωστά IQ(intelligence quotient) tests, που είναι πολύ δημοφιλή και ίσως τα πιο γνωστά τεστ επιλογής αν και δεν έχει διαπιστωθεί ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στη γενική ευφυΐα που γίνεται προσπάθεια να μετρηθεί με αυτά τα τεστ, και την απόδοση ενός εργαζομένου. Σχεδιάστηκαν για να δώσουν μια ένδειξη της γενικής διανοητικής ικανότητας. Περιλαμβάνουν πλήθος ερωτήσεων με λεξιλόγιο αναλογίες συνωνυμίες συγκρίσεις αριθμητικά θέματα και γενικές πληροφορίες.

Τεστ ενδιαφερόντων (interests tests). Απευθύνονται είτε σε άτομα που έχουν τελειώσει το σχολείο για τον εντοπισμό των επαγγελματικών ενδιαφερόντων τους είτε για την ανίχνευση του είδους εργασίας που ταιριάζει καλύτερα σε κάποιον υποψήφιο σε περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας.

Τεστ ικανοτήτων (aptitude tests). Ένα τεστ ικανοτήτων ορίζεται ως το μέσο για την αντικειμενική μέτρηση της ικανότητας ενός ατόμου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και επιτρέπει στον εξεταστή να κάνει συγκρίσεις μεταξύ ατόμων. Οι πιο συνηθισμένες ικανότητες που αξιολογούνται μέσω αυτών των τεστ στις διαδικασίες επιλογής είναι αυτές του Γλωσσικού, Αριθμητικού, Διαγραμματικού Συλλογισμού και Παρατηρητικότητας. Τα τελευταία χρόνια η χρήση τους στους οργανισμούς έχει αυξηθεί.

Τεστ προσωπικότητας (personality tests). Πρόκειται για τεστ που δίνουν πληροφορίες για το σύστημα αξιών του ατόμου, τις συναισθηματικές του αντιδράσεις, την ωριμότητα και την διάθεση που τον χαρακτηρίζει. Τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας στοχεύουν στην μέτρηση διαφορετικών προσωπικών χαρακτηριστικών που σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο. Τα

ερωτηματολόγια προσωπικότητας χρησιμοποιούνται περίπου από το 75% των επιχειρήσεων σε χώρες του εξωτερικού.

Τεστ εκπαίδευσης. Μετρούν την ανταπόκριση του υποψηφίου στην εκπαίδευση κυρίως για εργασίες που απαιτούν λεπτομέρεια και τέχνη. Οι υποψήφιοι καλούνται να εκτελέσουν μια εργασία που δεν γνωρίζουν και που μαθαίνουν για πρώτη φορά λίγο πριν την εκτελέσουν.

Τεστ γνώσεων / επιτευγμάτων. Μετρούν τις ικανότητες, επιδεξιότητες, γνώσεις, που έχει ήδη αποκτήσει ο υποψήφιος, όπως ικανότητα χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή, χειρισμού μηχανήματος κλπ.

Σημαντικά Χαρακτηριστικά Χρήσης των Τεστ.

Τα σημαντικότερα στοιχεία που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν οποιοδήποτε τεστ επιλογής προσωπικού είναι τα εξής..

- Εγκυρότητα. Αναφέρεται στο βαθμό που το τεστ πραγματικά μετρά το αντικείμενο για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι εγκυρότητας που μπορούμε να συναντήσουμε σε ένα τεστ
- Εγκυρότητα περιεχομένου δηλαδή αν το περιεχόμενο του τεστ αντιπροσωπεύει τις ικανότητες και τις γνώσεις για τις οποίες σχεδιάστηκε

-εμπειρική ικανότητα δηλαδή το κατά πόσο ένα τεστ έχει δοθεί σε σημαντικά δείγματα του πληθυσμού και έχει γίνει η απαραίτητη στάθμιση των αποτελεσμάτων ώστε να καθοριστούν τα πρότυπα απόδοσης (νόρμες).

Αξιοπιστία αναφέρεται στη συνέπεια της μέτρησης και στη συνέπεια των αποτελεσμάτων με χρονική διαφορά .Πρέπει δηλαδή η μέτρηση του τεστ κάτω από τις ίδιες συνθήκες να δίνει ίδιο αποτέλεσμα.

Χρήση και μετάφραση των αποτελεσμάτων. Πρέπει να γίνεται από έμπειρους χειριστές καθώς τα αποτελέσματα απαιτούν ιδιαίτερα προσεκτική μετάφραση.

Συνάφεια τα τεστ πρέπει να εκτιμώνται σε σχέση με άλλες πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί για τα άτομα καθότι δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι έχουν αποκλειστική σχέση με την αναμενόμενη απόδοση και ούτε μπορούν να μετρήσουν όλους τους παράγοντες που την επηρεάζουν.

Χρήση στατιστικών προτύπων (νορμών). Τα αποτελέσματα ενός υποψηφίου σε ένα τεστ δεν έχουν μεγάλη αξία αν δε συγκριθούν με την καμπύλη κατανομής των αποτελεσμάτων σε ένα μεγάλο δείγμα ατόμων. Για παράδειγμα ένας φοιτητής που έχει γράψει βαθμό 7 στο X μάθημα δε μπορεί παρά να είναι πολύ καλός αφού μόνο το 10% των φοιτητών στο ίδιο μάθημα έχει πάρει 7 και πάνω. Αντίθετα ένας βαθμός 8 σε Y μάθημα μπορεί να είναι κακός, αν 60% των φοιτητών στο μάθημα αυτό έχει πάρει 9 και πάνω.

Η ιδέα πίσω από την προσέγγιση των τεστ και ιδίως των ψυχομετρικών τεστ που μετρούν στοιχεία της προσωπικότητας και των ενδιαφερόντων του υποψηφίου φαντάζει αρκετά λογική. Για κάθε θέση εργασίας πρέπει να υπάρχουν ορισμένα συγκεκριμένα επιθυμητά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τα οποία εξασφαλίζουν την επιτυχημένη άσκηση των καθηκόντων που περιέχονται σε αυτή. Στόχος συνεπώς των ερωτηματολογίων προσωπικότητας είναι η διαπίστωση αν ο υποψήφιος διαλέγει αυτά τα χαρακτηριστικά ή όχι. Ήδη όμως προκύπτει ένα βασικό σημείο κριτικής ότι δηλαδή είναι πολύ αμφίβολο αν μπορεί να προσδιοριστεί ο συνδυασμός αυτός των βέλτιστων χαρακτηριστικών για κάθε θέση εργασίας. Μέχρι στιγμής το πρόβλημα αυτό γίνεται προσπάθεια να αντιμετωπιστεί με την καταγραφή και εξέταση των χαρακτηριστικών που εμφανίζει ένα δείγμα από ανθρώπους οι οποίοι ασκούν με αποδεδειγμένη επιτυχία τα καθήκοντα τους στα πλαίσια της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

Προφανώς τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας αν δε συνδυαστούν με άλλες μεθόδους επιλογής μπορεί να ευνοήσουν ή να αποκλείσουν υποψηφίους που θα ήταν πολύ κατάλληλοι για τη θέση. Επίσης επιβεβλημένη είναι η χρήση τους από εξειδικευμένους συμβούλους του χώρου.

Προκειμένου η προβλεπτική ικανότητα των ερωτηματολογίων προσωπικότητας αλλά και των υπόλοιπων ψυχομετρικών ελέγχων να βοηθήσει στην επιλογή πρέπει να τηρούνται οι ακόλουθοι όροι:

- Τα συγκεκριμένα τεστ, έντυπα και τεχνικές πρέπει να είναι εγκεκριμένα από τις αντίστοιχες υπηρεσίες και να προέρχονται από αξιόπιστο προμηθευτή.
- Τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη της εφαρμογής των τεστ πρέπει οπωσδήποτε να έχουν λάβει την αντίστοιχη εκπαίδευση για τη σωστή χρήση τους.
- Πρέπει να είναι γνωστά τα όρια της αποτελεσματικότητας κάθε είδους τεστ.
- Πρέπει να εξετάζεται αν το κόστος εφαρμογής των τεστ δικαιολογείται από την αξία την οποία προσθέτουν στην απόφαση της επιλογής.
- Ποτέ δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο τους τέτοιου είδους τεστ παρά μόνο σε συνάρτηση και με άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού.
- Θα πρέπει σε κάθε περίπτωση η προσωπικότητα και η ιδιωτική ζωή των υποψηφίων να γίνονται απόλυτα σεβαστές.

6.3.2 Βιογραφικά Σημειώματα

Οι πληροφορίες του βιογραφικού σημειώματος που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή υποψηφίων στο αρχικό στάδιο της διδασκαλίας είναι.

- Τα τυπικά προσόντα (σπουδές, προϋπηρεσία , γνώση ξένων γλωσσών, χρήση Η/Υ κ.λ.π.)
- Τα δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, οικογενειακές υποχρεώσεις , στρατιωτικές υποχρεώσεις κ.λ.π.).
- Η γενική εικόνα του βιογραφικού από άποψη ποιότητας ,δομής και γραπτού λόγου, εμφάνισης, συνεπούς χρονικής διαδοχής των περιγραφόμενων δραστηριοτήτων και στόχων καριέρας. Η συλλογή και λεπτομερής ανάλυση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων βοηθά στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων και στην κατάρτιση μιας λίστας στην οποία συμπεριλαμβάνονται όσοι υποψήφιοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή .

6.3.3 Πρακτική Άσκηση

Η μέθοδος της πρακτικής άσκησης αποτελεί μια προσπάθεια να εκτιμηθεί συμπεριφορά του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες. Οι υποψήφιοι είτε προσλαμβάνονται δοκιμαστικά ως ασκούμενοι (trainees) είτε αναλαμβάνουν μια εργασία για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Οποιαδήποτε μέθοδος εξετάζει την απόδοση του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες εργασίας, παρέχει τη δυνατότητα ελέγχου της καταλληλότητάς του. Το γεγονός όμως ότι συχνά οι ασκούμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν προκειμένου να αποδώσουν συνεπάγεται και υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα για την επιχείρηση. Παρά το υψηλό κόστος όμως που ενέχει η μέθοδος αυτή υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες ζητούν από τους υποψηφίους ακόμα και να εργαστούν για ένα συγκεκριμένο διάστημα (π.χ. 6 μήνες) υπό επίβλεψη πριν τελικά ενταχθούν στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

Αν η φύση της εργασίας το επιτρέπει κυρίως στη περίπτωση δημιουργικών επαγγελματιών (διαφημιστές, σχεδιαστές, και φωτογράφοι), ορισμένες επιχειρήσεις ζητούν από τους υποψηφίους να παρουσιάσουν δείγματα από εργασίες που έχουν ολοκληρώσει στο παρελθόν. Σε αυτή την περίπτωση όμως μπορεί να ανακύψουν ζητήματα αυθεντικότητας.

6.3.4 Κέντρα Αξιολόγησης

Ο όρος κέντρο αξιολόγησης (assessment center) σημαίνει ένα συγκεκριμένο χώρο. Δηλώνει μια διαδικασία αξιολόγησης η οποία περιλαμβάνει ένα σύνολο από επιμέρους δραστηριότητες μεθόδους και τεχνικές για την αξιολόγηση και την επιλογή προσωπικού. Χρησιμοποιείτε από τις επιχειρήσεις τόσο για την πλήρωση κενών θέσεων εργασίας όσο και για εσωτερικές αποφάσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη και προαγωγή των εργαζομένων και ιδιαίτερα των ανωτέρων στελεχών. Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούν μεθόδους που βοηθούν στην αναγνώριση και αξιολόγηση ικανοτήτων και χαρακτηριστικών τα οποία έχει βρεθεί ότι σχετίζονται με την αναμενόμενη μελλοντική επίδοση του υποψηφίου στα καθήκοντά του.

Πιο συγκεκριμένα συνδυάζουν μια ποικιλία από μεθόδους βασισμένες σε πολλές διαστάσεις που εκτιμούν τις ικανότητες, τη συμπεριφορά, την προσωπικότητα και τη διάθεση για απόδοση των υποψηφίων. Μπορεί για παράδειγμα ,να περιλαμβάνουν όλες ή κάποιες από τις παρακάτω μεθόδους, ενώ διαφορετική βαρύτητα αποδίδεται σε κάθε μια ανάλογα με τη θέση προς κάλυψη και τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του υποψηφίου.

-Ομαδικές συζητήσεις όπως για παράδειγμα μια συζήτηση για την παρακίνηση των εργαζομένων

Ομαδικές δραστηριότητες –παιγνία (π.χ. χτίσιμο ενός πύργου από κύβους)

-Παρουσιάσεις

-Ασκήσεις και δείγματα εργασίας (in basket exercises) Αυτές συνίστανται σε έναν αριθμό εισερχομένων εγγράφων για τα οποία ο αξιολογούμενος πρέπει να απαντήσει θέτοντας προτεραιότητες και να λάβει αποφάσεις για συγκεκριμένες ενέργειες

-Συνεντεύξεις

-Ψυχομετρικά τεστ

-Μελέτες περιπτώσεων. Για παράδειγμα ένα πραγματικό πρόβλημα χαμηλής παραγωγικότητας σε μια επιχείρηση

-Υπόδυση ρόλων, όπως π.χ. ο πωλητής να κάνει μια πώληση ενός στυλό σε ένα πελάτη

Η κάθε μια από τις παραπάνω μεθόδους πρέπει να χρησιμοποιείται ανάλογα με την ικανότητα του κάθε υποψηφίου την οποία ο αξιολογητής επιχειρεί να διαγνώσει. Για παράδειγμα η αναλυτική σκέψη ελέγχεται καλύτερα μέσω μιας μελέτης περίπτωσης ενώ η ηγετική ικανότητα μέσω ενός ομαδικού παιχνιδιού ή μέσω της υπόδυσης ρόλων.

Για τον ακριβή συνδυασμό των επιμέρους τεχνικών αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθούν δεν υπάρχει γενικό υπόδειγμα ή πρότυπο, καθώς εξαρτάται από τις ιδιαίτερες ανάγκες και τα χαρακτηριστικά τόσο της επιχείρησης όσο και της θέσης. Καθώς πρόκειται για αρκετά σύνθετη πρακτική είναι πολύ πιθανό να

προκύψουν προβλήματα κατά το σχεδιασμό ή την εφαρμογή τους, οπότε είναι χρήσιμο να ζητείται η συμβολή κάποιου ειδικού.

Πολύ βασικά σημεία για τη δομή και τη λειτουργία των κέντρων αξιολόγησης αποτελούν τα ακόλουθα.

-Σαφής ορισμός των αντικειμενικών στόχων της διδασκαλίας

Προσδιορισμός συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης

Σχεδιασμός κατάλληλων εντύπων για την καταγραφή των επιδόσεων των υποψηφίων σύμφωνα με τα παραπάνω κριτήρια.

Σχετική εκπαίδευση των αξιολογητών οι οποίοι πρέπει να συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις δραστηριότητες.

Σχετικά με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες αξιολογούνται οι υποψήφιοι είναι σκόπιμο.

-Οι υποψήφιοι να γνωρίζουν εκ των προτέρων τι πρόκειται να συμβεί ,ώστε ενδεχομένως να αρνηθούν να λάβουν μέρος

Να αποφεύγονται τα απρόοπτα συμβάντα για τους αξιολογούμενους και η υπερβολική ανάμιξη των αξιολογητών σε ορισμένες από τις δραστηριότητες

Να αποφεύγεται η παρατήρηση της συμπεριφοράς των υποψηφίων σε ανεπίσημες στιγμές όπως κατά την διάρκεια των γευμάτων

Η ατμόσφαιρα να είναι όσο το δυνατόν καλύτερη και οι συνθήκες άνετες

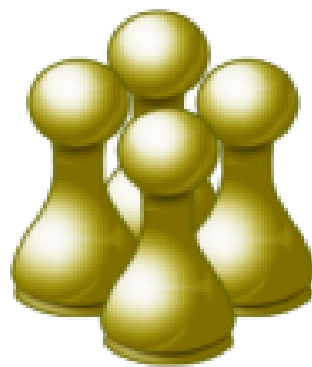
Να δίνεται κατάλληλη επαναπληροφόρηση στους υποψήφιους σχετικά με την επίδοσή τους στο τέλος

Μετά το τέλος της διαδικασίας πρέπει να γίνεται εκτίμηση του βαθμού στον οποίο επιτεύχθηκαν οι αντίστοιχοι στόχοι της .Αυτό επαληθεύει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και συμβάλλει στην βελτίωση αντίστοιχων μελλοντικών προσπαθειών ενώ δίνει τη δυνατότητα της ανάλυσης των αποτελεσμάτων του κέντρου αξιολόγησης σε σχέση με το κόστος του. Τα κέντρα αξιολόγησης είναι πολύ δαπανηρή πρακτική ειδικά αν ληφθεί υπόψη ότι η συνήθεις διάρκεια τους είναι από μια έως τρεις μέρες και ότι υπάρχει κατά μέσο

όρο ένας αξιολογητής για κάθε δύο υποψηφίους .Συνεπώς κρίνονται χρήσιμα και χρησιμοποιούνται μόνον όταν αφορούν σημαντικές θέσεις εργασίας και επίσης έναν ικανό αριθμό υποψηφίων (δέκα με δώδεκα). Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των κέντρων αξιολόγησης είναι ότι λόγω της συμμετοχής πολλών υποψηφίων επιτρέπουν την ανάδειξη και παρατήρηση ικανοτήτων σχετικών με τις διαπροσωπικές επαφές.

6.3.5 Γραφολογική Ανάλυση

Η γραφολογική ανάλυση (graphology) περιλαμβάνει την ανάλυση των στοιχείων του γραφικού χαρακτήρα του υποψηφίου (π.χ. μέγεθος, κλίση των γραμμάτων,) με σκοπό την παραγωγή του γραφολογικού πορτραίτου του. Από το πορτραίτο αυτό υποτίθεται πως είναι δυνατό να εξαχθούν συμπεράσματα σε σχέση με την προσωπικότητα και άλλες ψυχολογικές και κοινωνικές πλευρές του υποψηφίου. Το αν αυτό ισχύει ή όχι δεν έχει μπορέσει ακόμα να αποδειχθεί από την εμπειρική έρευνα. Οι υποστηρικτές της γραφολογικής ανάλυσης υποστηρίζουν πως είναι απλή και σχετικά φτηνή στην εφαρμογή της, ενώ μπορεί να βελτιώσει τα αποτελέσματα άλλων προσεγγίσεων αν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με αυτές. Η γραφολογική ανάλυση χρησιμοποιείται κυρίως στη Γαλλία και την Ελβετία ενώ σε πολύ περιορισμένο βαθμό συναντάται και σε άλλες χώρες.



7. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού

Η εκπαίδευση γενικά είναι πολύ σημαντική και για τα αποτελέσματα που έχει στη διαμόρφωση των στάσεων και συμπεριφορών των ανθρώπων αλλά και στη βελτίωση των ικανοτήτων τους έχουν γράψει πολλοί.

Σήμερα, την εποχή της παγκοσμιοποίησης και των τεχνολογικών εξελίξεων, ο ανθρώπινος παράγοντας και η σημασία του για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Η παγκοσμιοποίηση, από τη μία ανοίγει νέες αγορές για νέα προϊόντα, διαμορφώνει τις οικονομικές εξελίξεις, αλλά παράλληλα δημιουργεί αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις. Αυτές με τη σειρά τους προσπαθούν να γίνονται περισσότερο ευέλικτες και να προσαρμόζονται γρήγορα στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται. Παράλληλα με την προσπάθεια προσαρμογής τους, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιδιώκουν την βελτίωση, την ανανέωση και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Προσπαθούν να αποκτήσουν καλύτερη θέση, από τους ανταγωνιστές τους, στην αγορά και να δημιουργήσουν εκείνες τις προϋποθέσεις που θα συμβάλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απέναντι σε άλλες επιχειρήσεις. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποκτιέται από μια επιχείρηση, όταν αυτή συνδυάσει τους παραγωγικούς της πόρους, με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να μην αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές της. Είναι σημαντικό λοιπόν, για κάθε επιχείρηση να επιλέξει τη βελτίωση των κατάλληλων πόρων, που θα βοηθήσουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους, θεωρώντας την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων βασικό παράγοντα για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας αλλά και παράγοντα που με την παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης. Δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Στην σημερινή κοινωνία, την κοινωνία της πληροφορίας, η ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων, της δημιουργικής σκέψης και των καινοτομιών, αποτελεί αναγκαιότητα. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν ανάγκη από προσωπικό με ικανότητες και γνώση. Μέσω της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν την βελτίωση της

αποτελεσματικότητας των εργαζομένων τους. Επίσης η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, μέρος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, επιχειρεί να βελτιώσει το επίπεδο των ικανοτήτων των εργαζομένων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα δίνουν μεγάλη σημασία στην διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα ως μέσο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους.

7.1 Έννοια και χαρακτηριστικά της μάθησης

Η μάθηση είναι μια διαδικασία την οποία δεν μπορεί να παρατηρήσει και να διερευνήσει κανείς. Η διαδικασία της μάθησης μπορεί να διαπιστωθεί μόνο από την μεταβολή της συμπεριφοράς του ατόμου που εμπλέκεται στη διαδικασία αυτή. Ένας ορισμός της μάθησης επομένως είναι: «Μάθηση είναι η μόνιμη μεταβολή της συμπεριφοράς ενός ατόμου η οποία προκύπτει ως αποτέλεσμα εμπειρίας ή άσκησης». Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, τα κύρια χαρακτηριστικά της μάθησης είναι τα εξής:

- Η διαδικασία της μάθησης οδηγεί στη μεταβολή της συμπεριφοράς του υποκειμένου.
- Η μεταβολή αυτή είναι αποτέλεσμα της εμπειρίας και της άσκησης.
- Η μεταβολή της συμπεριφοράς είναι μόνιμη και διαφέρει από την παροδική μεταβολή της συμπεριφοράς που οφείλεται σε άλλα αίτια όπως είναι η ωρίμανση, οι ενστικτώδεις αντιδράσεις, η κόπωση, η μέθη κ.α.

7.2 Εκπαίδευση

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Στόχος της είναι η μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό, δηλαδή τον εκπαιδευτή, σε έναν δέκτη, δηλαδή τον εκπαιδευόμενο, μέσω μιας τυπικής διαδικασίας που ονομάζουμε διδασκαλία. Σύμφωνα με τους Κ. Τερζίδη & Κ. Τζωρτζάκη, η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους με τις οποίες οι καινούργιοι υπάλληλοι αλλά και το υπάρχον προσωπικό θα αποκτήσουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών τους. Έτσι, σήμερα σε αντίθεση με

παλαιότερα, οι εργαζόμενοι χρειάζονται, πολλές φορές, εκπαίδευση σε τομείς όπως είναι η δημιουργία μιας ομάδας, η λήψη αποφάσεων, οι μέθοδοι επικοινωνίας κ.α. Με την χρησιμοποίηση της τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση σε δεξιότητες σχετικές με τους υπολογιστές. Όμως πρέπει σε αυτό το σημείο να κάνουμε και μια αναφορά στην έννοια της εκπαίδευσης ως μιας διαδικασίας μάθησης με την οποία επιδιώκεται όχι μόνο η απόκτηση γνώσεων και τεχνικών δεξιοτήτων από τον εργαζόμενο αλλά και η ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών που θα βοηθήσουν ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικός στην δουλειά του. Επίσης πρέπει να σημειώσουμε, ότι η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις έχει έναν εγωκεντρικό χαρακτήρα.

Η εκπαίδευση δηλαδή καθορίζεται ανάλογα με αυτό που απαιτεί η δουλειά και άρα αυτό που χρειάζεται είναι να εκπαιδευτεί ο εργαζόμενος έτσι ώστε να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα και τις απαιτήσεις που απαιτεί το έργο του. Με άλλα λόγια η εκπαίδευση καλείται να καλύψει ελλείψεις και να βοηθήσει τον εργαζόμενο να βελτιώσει την αποδοτικότητά του.

Η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις συχνά διαφέρει απ' τη συνηθισμένη εκπαίδευση που σκοπός της είναι η εξέλιξη του ατόμου, και η οποία λαμβάνει χώρα στα σχολεία δημοτικής και μέσης εκπαίδευσης και στις ανώτερες και ανώτατες σχολές. Η εκπαίδευση που έχει σχέση με τις επιχειρήσεις είναι επαγγελματικά προσανατολισμένη και έχει ωφελμιστικό σκοπό. Να πούμε ωστόσο, ότι εκπαίδευση και παιδεία συχνά συμβαίνουν ταυτόχρονα, που σημαίνει πως η διάκριση δεν είναι πάντα αναγκαία. Ορισμένα σχολικά προγράμματα επαγγελματικής κατεύθυνσης είναι πρακτικά και προσανατολισμένα προς την εργασία, ενώ άλλα προγράμματα, όπως π.χ. εξέλιξης διοικητικών στελεχών στις επιχειρήσεις καλύπτουν θεμελιώδεις αρχές και φιλοσοφία, ώστε να θεωρούνται παιδεία.

7.3 Τομείς που βελτιώνει η εκπαίδευση

Τα προσόντα που ήδη κατέχουν οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιωθούν μέσω της εκπαίδευσης. Οι συγκεκριμένοι τομείς οι οποίοι μπορούν να βελτιωθούν είναι οι παρακάτω:

- Γνώσεις (Knowledge). Βελτίωση του αποθέματος των παρατηρήσεων, των γεγονότων και των πληροφοριών που αφορούν στην εκάστοτε θέση εργασίας.
- Δεξιότητες (Skills). Ανάπτυξη και βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του εργαζόμενου όπως π.χ. ικανότητα λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων και διαπροσωπικής επικοινωνίας.
- Στάσεις (Attitudes). Τροποποίηση της συμπεριφοράς, ώστε να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος. Στάσεις απέναντι σε πελάτες και συναδέλφους, ανοχή σε πολιτιστικές διαφορές, εμπιστοσύνη στον εαυτό μας, επιθυμία ανάληψης ευθυνών είναι κάποια παραδείγματα στάσεων που επιδιώκεται να αναπτυχθούν με την εκπαίδευση.
- Ικανότητες (Competencies). Όρος που συναντάτε τα τελευταία χρόνια και περιλαμβάνει το σύνολο των επαγγελματικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας.

7.4 Στόχοι της επαγγελματικής εκπαίδευσης

Η επαγγελματική εκπαίδευση επιδιώκει τη βελτίωση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού και συγκεκριμένα:

- Τη βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσής του
- Τη διαμόρφωση στάσεων για καλύτερη συνεργασία με τη διοίκηση και για μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση.
- Τη μείωση των εργατικών ατυχημάτων, την αποφυγή σπατάλης υλικού, την καλύτερη αντιμετώπιση των πελατών και γενικότερα τη λύση διαφόρων λειτουργικών προβλημάτων
- Την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών, από απουσίες υπαλλήλων, σε άλλους τομείς εργασιών.
- Την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτεχνιών, που βοηθούν τους εργαζόμενους στην προώθησή τους μέσα στην επιχείρηση, στη δυνατότητα να σταδιοδρομήσουν και

σε άλλες επιχειρήσεις και στην ενίσχυση της σιγουριάς για το μέλλον τους στην επιχείρηση που προσφέρει, οργανώνει ένα ταχύρρυθμο πρόγραμμα ‘ευαισθητοποίησης’ του προσωπικού πάνω στη σημασία της πληροφορικής για την πρόοδο της επιχείρησης και για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Στόχοι της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης Οι στόχοι των προγραμμάτων κατάρτισης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις είναι:

- Να είναι οι εργαζόμενοι ικανοί να εκτελούν τις διάφορες εργασίες που απαιτούνται για την διεκπεραίωση ενός έργου και
- Να είναι θετικά προδιατεθειμένοι απέναντι στην εργασία τους.

Ο πρώτος στόχος αφορά δεξιότητες εκτέλεσης εργασίας, οι οποίες ονομάζονται, από τους παιδαγωγούς “γνωστικές” και “ψυχοκινητικές” δεξιότητες. Η γνωστική συμπεριφορά αφορά τη σκέψη, ενώ η ψυχοκινητική αφορά την πράξη. Η ικανότητα π.χ. ερμηνείας ενός κατασκευαστικού σχεδίου ή το να κρατάμε λογιστικά βιβλία ανήκουν στις γνωστικές δεξιότητες. Από την άλλη, ο χειρισμός τόνου, η ρύθμιση του καρμπυρατέρ ή το χτίσιμο ενός τοίχου απαιτούν ψυχοκινητικές δεξιότητες.

Υπάρχουν όμως και άλλες δεξιότητες που αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχή εκτέλεση διαφόρων εργασιών και οι οποίες αφορούν το “θυμικό”. Είναι οι δεξιότητες που σχετίζονται με τις καλές εργασιακές σχέσεις, στάσεις αλλά και με προσωπικές αξίες, γενικά συνεργατικότητα, αξιοπιστία, σεβασμός προς την προϊσταμένη αρχή και καλή διάθεση του ατόμου να βοηθάει τους συνεργάτες του και να εργάζεται αρμονικά στα πλαίσια μιας ομάδας, είναι παραδείγματα “θυμικής” συμπεριφοράς. Σύμφωνα με έρευνες, η απουσία κατάλληλων δεξιοτήτων του θυμικού (affective skills), είναι η σημαντικότερη αιτία για επαγγελματική αποτυχία, πιο σημαντική και από την έλλειψη γνωστικών ή ψυχοκινητικών δεξιοτήτων.

Όπως είπαμε και σε άλλο σημείο, με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται η απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και η ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών. Από την άλλη, η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης, όμως έχει μεγαλύτερο

χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι να αποκτήσει ο εργαζόμενος γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η εκπαίδευση βοηθά τους υπαλλήλους να κάνουν ικανοποιητικά την δουλειά τους σήμερα και στο μέλλον. Αντίθετα, η ανάπτυξη βοηθά τον εργαζόμενο να προετοιμαστεί ώστε να αναλάβει μελλοντικές, νέες υπευθυνότητες, διαφορετικές από εκείνες της παρούσας θέσης του .

Ανάπτυξη σημαίνει παροχή ευκαιριών για διερεύνηση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία και έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων, τα οποία έχουν επιλεγεί για διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα. Μια προσεκτική πολιτική πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων εκπαίδευσης και ανάπτυξης για όλους τους εργαζόμενους, με σκοπό τη μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειάς τους, την ενθάρρυνση για ταύτισή τους με την επιχείρηση ή υπηρεσία, και τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητές της.

Στη χώρα μας, μέχρι και τη δεκαετία του 1970, η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις αποτελούσε μια διαδικασία ρουτίνας και περιοριζόταν στην απόκτηση των απαιτούμενων τεχνικών δεξιοτήτων από τους εργαζόμενους, για την εκτέλεση του έργου στη δουλειά τους. Όμως από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 επιδιώκεται, μέσω της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν και ευρύτερες δεξιότητες και να αναπτυχθούν περισσότερο, με την έννοια της ταύτισής τους με την επιχείρηση.

Η απόλυτη διάκριση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι δύσκολη. Άλλωστε οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη μάθηση στα προγράμματα που αφορούν στην ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων είναι συνήθως οι ίδιες. Σήμερα οι όροι, i) εκπαίδευση και ανάπτυξη, ii) ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, iii) εκπαίδευση εργαζομένων, χρησιμοποιούνται

εναλλακτικά με το ίδιο νόημα, για τον ορισμό και την περιγραφή ενεργειών και πρωτοβουλιών της επιχείρησης, που έχουν ως στόχο την παροχή μάθησης για την αύξηση και βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι σχετικοί μεταξύ τους όροι. Πολλές φορές χρησιμοποιούμε τη φράση ‘εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού’. Όλοι μας αναπτυσσόμαστε σε όλη τη διάρκεια της ζωής μας, ως αποτέλεσμα των εμπειριών μας. Η εκπαίδευση, αν και όχι το μοναδικό, είναι ένα μέσο ανάπτυξης. Όμως για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση, πρέπει να υποστηρίζεται και από μια σειρά άλλων παραγόντων, όπως είναι οι προσωπικές μας προτεραιότητες, οι προϊστάμενοί μας, η συμπεριφορά των συναδέλφων μας, οι αμοιβές μας και η κουλτούρα της επιχείρησης και της κοινωνίας. Η καλή εκπαίδευση για παράδειγμα, μπορεί να πάει χαμένη εξαιτίας αρνητικών εμπειριών. Μπορεί να μάθουμε κάτι σωστά, αλλά στη συνέχεια να δουλέψουμε με άλλους που δεν εργάζονται με τον ίδιο τρόπο και να επηρεαστούμε ανάλογα.

7.5 Τα οφέλη της εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Για να επιβιώσει μια επιχείρηση χρειάζεται ανθρώπους με κάποιες δεξιότητες. Μπορεί, για παράδειγμα, να απαιτούνται ειδικευμένοι ξυλουργοί ή ειδικοί στο δίκαιο και τα λογιστικά. Επίσης, μια επιχείρηση θα χρειαστεί ανθρώπους που είναι ειδικευμένοι στην επιλογή, στη διαπραγμάτευση και στην οργάνωση. Έτσι μια επιχείρηση που χρειάζεται ειδικευμένους ξυλουργούς αλλά δεν απασχολεί ή δεν προσλαμβάνει ειδικευμένους ξυλουργούς, θα βγει εκτός αγοράς. Όλο και περισσότερο γίνεται φανερό ότι για να επιβιώσει μια επιχείρηση πρέπει να αλλάζει. Οι ανάγκες αλλάζουν, οι πελάτες αλλάζουν, οι συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αλλάζουν και έτσι καμία επιχείρηση δεν μπορεί να παραμείνει στάσιμη. Η αλλαγή όμως είναι μια κατάσταση που τις περισσότερες φορές δεν είναι καλοδεχούμενη. Πολλοί άνθρωποι βλέπουν με καχυποψία την αλλαγή. Σημαντικό όφελος της εκπαίδευσης είναι ότι βοηθά τους ανθρώπους σε σχέση με την αλλαγή. Η αλλαγή είναι απαραίτητη για την επιβίωση, αλλά μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα ή σε μείωση των εξόδων.

Στον σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο, για να μείνεις στην αγορά πρέπει να επιτύχεις αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί, για παράδειγμα, με αλλαγή στα συστήματα εργασίας, ή με την εισαγωγή του

αυτοματισμού. Οι εργαζόμενοι επομένως, χρειάζεται να εκπαιδευτούν στη χρήση του συστήματος ή του νέου εξοπλισμού. Η αυξημένη παραγωγικότητα μπορεί επίσης να επιτευχθεί κάνοντας τους ίδιους τους εργαζόμενους πιο ικανούς. Να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι, για παράδειγμα, να συνειδητοποιήσουν τα έξοδα που υφίστανται κατά την παραγωγική διαδικασία και πως μπορούν αυτά να αποφευχθούν. Έτσι με τη βοήθεια και των εργαζομένων, τα κέρδη μπορούν να αυξηθούν με τη μείωση του κόστους. Η συνειδητοποίηση αυτή των εργαζομένων, στην οποία αναφερθήκαμε, χρειάζεται εκπαίδευση. Εκπαίδευση που να αποτελεί ένα τρόπο παραγωγής της αλλαγής.

Οι επιχειρήσεις, επίσης, έχουν καταλάβει πόσο σημαντική είναι η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Όποιο κι αν είναι το επιχειρηματικό αντικείμενο, η ποιότητα επιτυγχάνεται μόνο εάν οι εργαζόμενοι δουλεύουν έχοντας ως στόχο την ποιότητα. Η εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση, να προωθήσει μια γενική στάση για αναζήτηση της ποιότητας και έτσι οι εργαζόμενοι βελτιώνοντας την επιδεξιότητά τους, να βελτιώσουν και την ποιότητα της υπηρεσίας ή του προϊόντος. Η εκπαίδευση μπορεί επίσης να βοηθήσει να μειώσουμε την πιθανότητα λαθών, δίνοντας οδηγίες στους εργαζόμενους σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν, σε περίπτωση που συμβεί ένα λάθος ή για να το αποφύγουν. Η σημασία της εκπαίδευσης σε αυτό τον τομέα είναι πολύ μεγάλη, αν σκεφτούμε ότι τα λάθη στην επιχείρηση έχουν κόστος και το κόστος αυτό δεν περιορίζεται μόνο σε μια διάσταση. Πέρα δηλαδή από το κόστος της επιδιόρθωσης του λάθους, υπάρχει απώλεια για την εικόνα ή τη φήμη της εταιρίας και από την άλλη αξίωση αποζημίωσης σε περίπτωση για παράδειγμα που κάποιος τραυματιστεί ή υποστεί ζημιά λόγω του λάθους. Τέλος, η τυποποίηση της εργασίας είναι ένα ακόμη όφελος της εκπαίδευσης. Μέσω ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, βεβαιώνεται ότι όλο το προσωπικό εργάζεται με τον ίδιο τρόπο και τα ίδια πρότυπα.

Συνοψίζοντας, τα οφέλη από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας σύγχρονης επιχείρησης έχουν να κάνουν με την:

- Αλλαγή
- Αυξημένη παραγωγικότητα

- Εξειδίκευση σκοπού (η ποιότητα είναι ο σκοπός)
- Μείωση λαθών
- Τυποποίηση

Τα κεφάλαια που δαπανώνται για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν την καλύτερη μακροχρόνια επένδυση που μπορεί να γίνει. Ένα ακόμη γεγονός που καταδεικνύει το παραπάνω, είναι ότι τα στελέχη και οι υπάλληλοι, στους οποίους προσφέρονται προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε συνεχή βάση, νιώθουν πιο αφοσιωμένοι, πιο πιστοί, πιο ασφαλείς και κατά συνέπεια πιο παραγωγικοί. Εξ ολοκλήρου στον ανθρώπινο παράγοντα, ανεξάρτητα αν αυτός διοικεί ή διοικείται. Η ποιότητα των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίησή τους από την εργασία που εκτελούν, η εμπειρία τους αλλά και το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και τα παρεχόμενα κίνητρα, όλα αυτά επηρεάζουν την παραγωγικότητα και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Στη χώρα μας αλλά και διεθνώς, επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τις σύγχρονες αρχές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων επιβιώνουν και αναπτύσσονται, ενώ άλλες κλείνουν ή παρουσιάζουν μικρές αποδόσεις επειδή ο ανθρώπινος παράγοντας δεν λειτουργεί σωστά. Οι άνθρωποι, με άλλα λόγια είναι εκείνοι που κάνουν τη διαφορά σε κάθε επιχείρηση.

7.6 Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού

Σήμερα, στην κοινωνία της πληροφορίας, οι συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων αναγκάζουν τις επιχειρήσεις και γενικότερα τις οργανώσεις να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους. Σε ένα πλαίσιο συνεχών και σύνθετων αλλαγών οι σύγχρονες οργανώσεις απαιτείται να είναι ευέλικτες. Προϋπόθεση της ευελιξίας υποστηρίζεται ότι είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευμένων στελεχών. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός στελέχους το κάνει ικανότερο να αντιληφθεί τις δυνάμεις του εργασιακού του

περιβάλλοντος γεγονός που διευκολύνει την αφοσίωσή του στην οργάνωση. Οι οργανώσεις επιζητούν την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Η συνεχής αλλαγές που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι μεταβολές των συνθηκών της αγοράς, η αύξηση των πληροφοριών και των γνώσεων αλλά και οι μεταβολή των μεθόδων που χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση, δημιουργούν στις επιχειρήσεις την ανάγκη σε εξειδικευμένο προσωπικό και απαιτούν συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων της.

Αναγνωρίζεται όλο και πιο πολύ ότι η εκπαίδευση για νέες γνώσεις και δεξιότητες, αποτελεί επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο. Μια σωστή πολιτική πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για ανάπτυξη και εκπαίδευση για όλους τους εργαζόμενους, με σκοπό τη μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειάς τους, τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητες της επιχείρησης και την ενθάρρυνση για ταύτισή τους με αυτή.

Άλλωστε, η επάρκεια της ίδιας της επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι σ' αυτήν. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι χρειάζονται κάποια εκπαίδευση πριν αρχίσουν τη δουλειά τους και οι παλαιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται επίσης εκπαίδευση για ακόμη καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της παρούσας δουλειάς τους, αλλά και για την προετοιμασία τους για πιθανή μετάθεση ή προαγωγή. Η εκπαίδευση υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται εντατικότερα και πιο αποτελεσματικά, λόγω της απόκτησης υψηλότερου ηθικού από την καλύτερη κατανόηση του έργου τους. Επίσης, μέσω της εκπαίδευσης, η διοίκηση παρέχει στους εργαζόμενους και ένα αίσθημα ασφάλειας, αφού επενδύει σ' αυτούς και δείχνει ότι αποτελούν για την επιχείρηση αξιοπρόσεκτα μέλη. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις που κάνουν αλλαγές στην τεχνολογία και στις σχετικές μεθόδους, και έτσι παρατηρείται αντίδραση από μέρος των εργαζομένων, εξαιτίας του φόβου τους ότι δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν σε αυτές τις αλλαγές. Για το λόγο αυτό, στις προηγμένες χώρες δαπανούνται μεγάλα ποσά για την εκπαίδευση από τις επιχειρήσεις οι εκπαιδευτικοί παράγοντες .

Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων σχετίζεται και με τις αλλαγές αλλά και τις συνθήκες που επικρατούν, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο

εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Συγκεκριμένα οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση είναι:

- Τεχνολογική πρόοδος. Απαιτούνται νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις και εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών.
- Νέες ανάγκες του καταναλωτή. Απαιτούνται νέες θέσεις εργασίας με διαφορετικό περιεχόμενο.
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές. Απαιτούνται νέα οργανωσιακή κουλτούρα και νέες θέσεις εργασίας με διαφορετικό περιεχόμενο έργου.
- Νέος σχεδιασμός και οργανωτικές αλλαγές. Χρειάζονται νέες αρμοδιότητες και διευρυμένα καθήκοντα.
- Εκπαιδευτικό σύστημα. Υπάρχει διαφορά γνώσεων και δεξιοτήτων, μεταξύ αυτών που παρέχονται από το εκπαιδευτικό σύστημα και αυτών που απαιτούνται από την επιχείρηση.
- Διαφορά απόδοσης και αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων λόγω της ανεπάρκειας των εργαζομένων ή και της διαφορετικότητάς τους ως προς το σύστημα αξιών.

Τέλος, αναγκαιότητα για εκπαίδευση προκύπτει όταν αλλάζουν τα σχέδια (στρατηγικά και επιχειρησιακά) της οργάνωσης. Για παράδειγμα, όταν κυκλοφορεί ένα νέο προϊόν, όταν υπάρχει επέκταση σε μια νέα αγορά ή αντικατάσταση εξοπλισμού.

7.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Έννοια, Ορισμοί

Στο πρώτο μέρος αναφερθήκαμε στις έννοιες εκπαίδευση και ανάπτυξη, στις διαφορές τους και στη σημασία τους. Σε αυτό το σημείο θα κάνουμε μια σύντομη αναφορά σε ορισμούς της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, έτσι ώστε να δώσουμε μια καλύτερη εικόνα για τον ορισμό της έννοιας αυτής.

«Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της οργάνωσης με σκοπό τη βελτίωση της παρούσας και της μελλοντικής επίδοσης μέσω αύξησης των ικανοτήτων». Πολλές φορές χρησιμοποιείται και ο όρος «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών», για να τονιστούν τα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις απαραίτητες εκείνες ικανότητες που πρέπει να διαθέτει για την επίτευξη των στόχων σε ένα τομέα.

Τέτοιες ικανότητες είναι:

- η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες
- η σφαιρική αντίληψη των πραγμάτων
- η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να δείχνουν ζήλο στη δουλειά τους
- η δυνατότητα συνεργασίας
- η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος
- η σωστή κατανομή του χρόνου κ.λ.π.

Σύμφωνα με την παραπάνω πηγή, αντίστοιχοι με τον όρο της ανάπτυξης είναι και οι όροι, 'επαγγελματική εκπαίδευση', 'μετεκπαίδευση', οι διαφορές των οποίων είναι μικρές, αφού στην ουσία όλοι οι παραπάνω όροι σημαίνουν εφοδιασμό με γνώσεις και εμπειρία. Όλοι οι παραπάνω όροι, χρησιμοποιούνται όταν θέλουμε να αναφερθούμε στα μέσα εκείνα με

τα οποία βελτιώνονται οι ικανότητες και αυξάνονται οι γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που έχει ως σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Είναι με άλλα λόγια μια προγραμματισμένη διαδικασία που σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην αλλαγή της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Επίσης, «σκοπός της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό». Επομένως, αν και σε πολλούς η λέξη εκπαίδευση φέρνει στο νου μια ομάδα ανθρώπων που κάθονται σε μια αίθουσα και παρακολουθούν μια διάλεξη, η εκπαίδευση προσωπικού είναι πολύ πλατύτερη έννοια. Αποτελεί

κάθε δραστηριότητα που έχει στόχο τη βελτίωση της απόδοσης ενός ατόμου σε κάποιον τομέα.

Σε προηγούμενο σημείο αναφέραμε ότι πολλές φορές χρησιμοποιούμε τη φράση «εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού», προσπαθώντας να κάνουμε μια διάκριση ανάμεσα στις έννοιες «εκπαίδευση» και «ανάπτυξη». Αν και στο πρώτο μέρος αναφερθήκαμε σε αυτές τις δύο έννοιες, να υπενθυμίσουμε ότι η εκπαίδευση είναι ένα μέσο ανάπτυξης, όχι όμως το μοναδικό. Ο τομέας της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει πέρα από την εκπαίδευση, την κατάρτιση, την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού για διάφορες θέσεις εργασίας. Οι παραπάνω δραστηριότητες είναι σημαντικές για την οικονομική και ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων. Μια επιχείρηση ή οργανισμός ο οποίος δεν διαθέτει ενεργό πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων, δεν ικανοποιεί την ανάγκη για προσωπική εξέλιξη. Από την άλλη, προϋπόθεση για την κατάλληλη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης. Ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει από τη μια να παρέχουν ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης και κίνητρα στους εργαζόμενους που προσλαμβάνονται και από την άλλη, με τη βοήθεια του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, να αντιστοιχούν μέσα στο χρόνο, τα άτομα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης.

7.8 Στόχοι της ανάπτυξης προσωπικού

Στόχος της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού μιας επιχείρησης είναι «να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί». Η εκπαίδευση σημαίνει «επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων». Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι:

- Ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων που ήδη έχουν οι εργαζόμενοι, με σκοπό να βελτιωθεί η επίδοσή τους

- Ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, για την ανάληψη νέων καθηκόντων και ικανοποίηση μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης από τους υπάρχοντες εργαζόμενους
- Γρήγορη προσαρμογή στα νέα καθήκοντα μετά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεση ή προαγωγής με παράλληλη μείωση του χρόνου μάθησης.
- Σε μια επιχείρηση και γενικότερα σε έναν οργανισμό δημιουργούνται οργανωτικά προβλήματα για την επίλυση των οποίων χρησιμοποιείται εκπαίδευση του προσωπικού. Έτσι με στόχο την επίλυση αυτών των προβλημάτων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού υπόσχεται να:
 - Βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση
 - Αυξήσει την παραγωγικότητα
 - Βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου
 - Μειώσει τις δαπάνες, τη σπατάλη και τις καθυστερήσεις
 - Συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού
 - Αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των εργαζομένων
 - Μειώσει το κόστος της επίβλεψης
 - Προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές
 - Βοηθήσει στην αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος
 - Διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων και νέων διαδικασιών ή πολιτικής
 - Διευκολύνει την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας

7.9 Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Όσα προηγήθηκαν δείχνουν τη σημασία που έχει η εκπαίδευση για μια επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια επίσης, η αυτοματοποίηση, η τεχνολογία και η ταχύτητα των αλλαγών ενισχύουν ακόμη περισσότερο τη σημασία της εκπαίδευσης για την εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων και της δυνατότητας των εργαζομένων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας. Τα οφέλη

για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολλά, μερικά από τα οποία αναφέρονται παρακάτω :

- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων, μέσω της εκπαίδευσης, οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά και στη μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Βελτιώνεται, μέσω της εκπαίδευσης, η προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Ιδιαίτερα σήμερα, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας, η οποία στις μέρες μας είναι βασικό μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας, απαιτεί συστηματική εκπαίδευση.
- **Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων:** /δεδομένου ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, με την παροχή της από τις επιχειρήσεις ικανοποιούνται ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης των εργαζομένων, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα αναγκών του Maslow.

Να σημειωθεί ότι ο Maslow, Αμερικανός ψυχολόγος, ασχολήθηκε με τους ψυχολογικούς παράγοντες της οργάνωσης, με την προσωπικότητα και την κοινωνική συμπεριφορά των εργαζομένων και με τους παράγοντες υποκίνησής τους. Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών, που προτάθηκε από τον A.Maslow, «προτείνει μια ιεραρχία αναγκών με βάση την οποία μπορούν να ταξινομηθούν τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς». Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow, στην οποία φαίνεται και η ιεραρχία που προτείνει, ταξινομεί τις ανάγκες για τις οποίες ο άνθρωπος εργάζεται, από τη βάση προς τα πάνω ως εξής:

φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες για ασφάλεια, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αναγνώρισης και τέλος ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και αυτό-ολοκλήρωση.

- **Μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων και της εργασίας τους:** Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντα της εργασίας του με μειωμένη επίβλεψη. Η μειωμένη επίβλεψη του έργου των εργαζομένων είναι θετικό γεγονός τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο λόγω της μεγαλύτερης ευχέρειας για ανάληψη

πρωτοβουλιών, όσο και για την επιχείρηση λόγω της μείωση του κόστους επίβλεψης.

- Μείωση ατυχημάτων: Η εκπαίδευση που αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού, ενώ παράλληλα ενημερώνει για τα

μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.

- Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας: Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Από την άλλη, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές δηλαδή η ευελιξία, προϋποθέτει την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με διαφορετικές απαιτήσεις.
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη: Μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευση για τους εργαζομένους είναι ελκυστική για άτομα που ψάχνουν εργασία και προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους.
- Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων: Η εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.
- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης: η συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

Τέλος, η εκπαίδευση έχει αξία για τον εκπαιδευόμενο, τον εργοδότη και την κοινωνία στο σύνολό της. Πριν απ' όλα η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για το

άτομο. Τις περισσότερες φορές, θέσεις εργασίας για τις οποίες δεν απαιτείται ιδιαίτερη εκπαίδευση και προσόντα είναι κακοπληρωμένες. Οι εργοδότες από την άλλη, χρειάζονται καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι δουλεύουν πιο γρήγορα και κάνουν λιγότερα λάθη. Οι επιχειρήσεις που δεν παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να μπουκώσουν στο περιθώριο από ανταγωνιστές τους που το κάνουν. Η κοινωνία επίσης έχει ανάγκη από σωστή εκπαίδευση αφού η εκπαίδευση και η επιμόρφωση θεωρούνται οι πιο πρόσφοροι για ανάπτυξη τομείς κάθε οικονομίας. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι στην Ευρώπη, κυβερνήσεις όλου του πολιτικού φάσματος, προσπαθούν τα τελευταία τριάντα, σαράντα χρόνια, να τονώσουν τους τομείς αυτούς με μια σειρά από μέτρα και πρωτοβουλίες.

7.10 Αναγκαιότητα της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού Στο προηγούμενο μέρος είδαμε ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει ως σκοπό την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Η δημιουργία ξεχωριστού τμήματος για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού αποτελεί σήμερα μια σημαντική προτεραιότητα για την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση. Μέσω του τμήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης συμβάλλει στην προσπάθεια δημιουργίας και ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων. Η επιβίωση ενός οργανισμού συνδέεται με την ικανότητα που έχει να μαθαίνει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές του. Η εκπαίδευση του προσωπικού, όταν μάλιστα γίνεται συστηματικά, «οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού». Το κόστος της εκπαίδευσης, πρέπει να θεωρείται σαν επένδυση και όχι σαν έξοδο, αν βέβαια η εκπαίδευση σχεδιαστεί σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Στις επιχειρήσεις όπου παρέχεται σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων αναπτύσσεται, βοηθώντας τους έτσι να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και με ποιο τρόπο να αντιμετωπίζουν πιο γρήγορα τις αλλαγές και να προσαρμόζονται στις συνθήκες του νέου

περιβάλλοντος. Η τεχνολογία αλλάζει συνεχώς, το περιβάλλον αποκτά νέες δομές, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και συνεπώς οι εργαζόμενοι σε κάθε επιχείρηση υποχρεώνονται από τις περιστάσεις να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών.

Είναι γεγονός ότι η συμβολή του παραγωγικού συντελεστή¹ εργασία² στην παραγωγική διαδικασία, εξαρτάται από το μέγεθος του πληθυσμού μιας χώρας, την κατάσταση της υγείας του και από το επίπεδο της εκπαίδευσής του. Έτσι η ποιοτική στάθμη της υγείας και το επίπεδο της εκπαίδευσης του πληθυσμού μιας χώρας συμβάλλουν θετικά στην άνοδο της παραγωγής, μέσω της αποφυγής της απώλειας ανθρωποωρών απασχόλησης και μέσω την βελτίωση της παραγωγικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το εργατικό δυναμικό της χώρας, αποτελώντας έτσι τους λεγόμενους ανθρώπινους πόρους ή ανθρώπινο.

Πιο συγκεκριμένα η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων των επιχειρήσεων προέρχεται από:

- Τις διαφορές μεταξύ των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι και των απαιτήσεων του επαγγέλματος που θα ακολουθήσουν. Ο ρυθμός αλλαγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης υπολείπεται πάντα της μακροχρόνιας τάσης και της εξέλιξης των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας.
- Την πρόοδο της τεχνολογίας, η οποία διαφοροποιεί συνεχώς τις ικανότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων δε κάθε ειδικότητα.

7.11 Η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού ως Κίνητρο για την Αύξηση της Παραγωγικότητας

Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, όπως αναφέρθηκε στο πρώτο μέρος, είναι η σχέση μεταξύ της παραγωγής και της εργασίας που χρησιμοποιήθηκε για αυτήν (ώρες εργασίας, αριθμός εργαζομένων). Αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας μπορεί να γίνει όταν αυξηθεί ο όγκος ή η αξία της παραγωγής με την ίδια ποσότητα ή αξία εργασίας, χωρίς να μειωθεί η ποσότητα.

Η αύξηση της παραγωγικότητας, μειώνει το κόστος με αποτέλεσμα να επιδιώκεται από τις επιχειρήσεις που μέσω της μείωσης του κόστους αυξάνουν τα κέρδη τους. Όμως δεν είναι μόνο οι επιχειρήσεις που την επιθυμούν. Το κοινωνικό σύνολο και η οικονομία μιας κοινωνίας, σύμφωνα με την παραπάνω πηγή, ωφελούνται από την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω των θετικών επιπτώσεων στο γενικό επίπεδο των

τιμών. Όμως η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας για να γίνει πραγματικότητα πρέπει να την θέλει και ο εργαζόμενος. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο όταν ο εργαζόμενος υποκινείται μέσω διαφόρων κινήτρων προς αυτή την κατεύθυνση. Μπορούμε λοιπόν να πούμε, βάση της παραπάνω προσέγγισης, ότι η παροχή γνώσεων μέσω της εκπαίδευσης, από την επιχείρηση στους εργαζόμενους και η επιμόρφωσή τους συνιστά πολλές φορές ένα κίνητρο για τους εργαζόμενους. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων τους καθιστά ικανούς να διεκδικήσουν καλύτερες αμοιβές, μια καλύτερη θέση στην επιχείρηση, προαγωγή ή ακόμη και κύρος, ανάλογα πάντα με τη φύση της εκπαίδευσής τους (εξωτερικά κίνητρα). Από τη άλλη, όταν η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη των εργαζομένων της, δημιουργείται ικανοποίηση από την πλευρά των εργαζομένων και νιώθουν ότι κάνουν κάτι που αξίζει τον κόπο (εσωτερικά κίνητρα).

Αυτό βέβαια συμβαίνει, όταν η εκπαίδευση δεν αφορά αποκλειστικά ζητήματα που έχουν να κάνουν μόνο με την απόδοση στην επιχείρηση αλλά και με την ατομική εξέλιξή τους.

8. Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινου

Δυναμικού

Η αξιολόγηση είναι η λειτουργία κατά την οποία μετρούμε ή διατυπώνουμε μία εκτίμηση για την απόδοση των υπαλλήλων. Στόχος της είναι να δούμε α) κατά πόσο η απόδοση των υπαλλήλων ήταν αυτή που έπρεπε και β) πώς θα μπορούσαν να βελτιωθούν οι υπάλληλοι.

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι κατ' αρχήν έργο των εποπτών και των προϊσταμένων. Όμως, το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων εμπλέκεται σ' αυτήν με τρεις τρόπους:

- α) Το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων είναι αυτό που σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης.
- β) Πολλές φορές τα στελέχη του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων συμμετέχουν στην αξιολόγηση, ως δεύτεροι αξιολογητές.
- γ) Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται από το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων για αποφάσεις σε θέματα προαγωγών, αμοιβών, εκπαίδευσης κλπ

8.1 Έννοια και Περιεχόμενο Της Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Ακόμη, για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

Από την πλευρά του στελέχους πάλι αποτελεί την τόσο απαραίτητη για πάρα πολλά άτομα, επαναναπληροφόρηση του περιβάλλοντος του περιβάλλοντος

μέσα στο οποίο εργάζονται. Η επαναναπληροφόρηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πώς αξιολογείται η συμπεριφορά τους μέσα στην τυπική οργάνωση από τα άλλα μέλη της.

Έρευνες επισημαίνουν τη θετική επίδραση της λειτουργίας της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στην οργανωτική αποτελεσματικότητα. Πραγματικά όταν η αξιολόγηση συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης:

- Εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζομένου με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει.
- Προσφέρει μέσο εκτίμησης της συμβολής του καθενός στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.
- Δίνει στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του καθενός, διευκολύνοντας τόσο τον προγραμματισμό όσο και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

8.2 Δημιουργία Μιας Αξιόπιστης Μεθόδου Αξιολόγησης

Η ανάπτυξη μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς είναι κάτι δύσκολο, δεδομένου ότι το άτομο που κάνει την αξιολόγηση καλείται να ορίσει με συγκεκριμένες κλίμακες, θεωρητικές και αφηρημένες έννοιες. Παρακάτω θα αναλύσουμε τις βασικές διαδικασίες που οδηγούν στη δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης και οι οποίες είναι:

1. Ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσεως

Αποτελεί το πρώτο βήμα για τη διαδικασία αξιολόγησης, για τον απλό λόγο ότι πριν κρίνουμε κάποιον για τον τρόπο που ενεργεί, πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τι ακριβώς ζητάμε από αυτόν. Μια τέτοια ανάλυση αποβλέπει βασικά στη μελέτη των καθηκόντων και δραστηριοτήτων που συνεπάγεται η κατοχή της συγκεκριμένης θέσης, της σκοπιμότητας των δραστηριοτήτων αυτών, του βαθμού ευθύνης και εξουσίας απέναντι στο προσωπικό και τους οικονομικούς πόρους, του τρόπου συμπεριφοράς για

την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, καθώς και της σημασίας των συγκεκριμένων τρόπων συμπεριφοράς, ενώ τέλος μπορούμε να πούμε ότι περιλαμβάνει και τον καθορισμό των γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία.

2. Καθορισμός του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση έργου

Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που βοηθούν στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου. Όσο είναι δυνατό, τα αποτελέσματα αυτά ή οι τρόποι συμπεριφοράς πρέπει να σταθμιστούν ανάλογα με τη συμβολή τους στην επιτυχία. Η στάθμιση αυτή μπορεί να γίνει κατ' εκτίμηση ή ανάλογα με τη συμβολή των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.

3. Ανάπτυξη τρόπων μετρήσεων και των επιτεύξεων

8.3 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Μέθοδοι Συγκρίσεως (Comparative Procedure)

Οι μέθοδοι αυτές χαρακτηρίζονται βασικά από το ότι η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου προσώπου γίνεται όταν το συγκρίνουμε με άλλα πρόσωπα, οπότε και η αξιολόγηση αυτή είναι γενική, στην προσπάθειά της να προσδιορίσει τη συνολική αποτελεσματικότητα της αποδοτικής συμπεριφοράς του ατόμου.

Οι βασικές μέθοδοι της κατηγορίας αυτής είναι:

- Μέθοδοι κατατάξεως (Ranking procedures). Η κάθετη κατάταξη (straight procedures). Είναι μια απλή μέθοδος που συνίσταται στην κατάταξη των ατόμων ανάλογα με τις επιδόσεις τους, αρχίζοντας από τον καλύτερο και καταλήγοντας στον λιγότερο αποδοτικό. Είναι μια κατάταξη που έστω και άτυπα την κάνει συνήθως κάθε προϊστάμενος .

- Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (Alternative ranking). Δίνουμε στον εκτιμητή μία αλφαβητική κατάσταση όλων των στελεχών που θα αξιολογήσει και του ζητάμε να καθορίσει τους καλύτερους και τους χειρότερους από άποψη επίδοσης και ενδιαφέροντος για τη δουλειά τους.
- Μέθοδος ομαδοποίησης κατά κατηγορίες (Forced distribution). Η μέθοδος αυτή αποσκοπεί στο να συγκρίνει ορισμένους παράγοντες ή χαρακτηριστικά. Ο εκτιμητής υποχρεώνεται να κατατάξει τους εργαζόμενους ως προς ένα χαρακτηριστικό σε συγκεκριμένες κατηγορίες όπως :

10% εξαίρετος

20% πολύ καλός

410% μέσος

20% χαμηλός

10% μη ικανοποιητικός

Κριτική των μεθόδων συγκρίσεως

Οι μέθοδοι συγκρίσεως δεν υπόκεινται βασικά στα σταθερά σφάλματα επιείκειας, αυστηρότητας ή κεντρικής τάσης. Παρουσιάζουν όμως το μειονέκτημα

Ότι η αξιολόγηση βασίζεται στη γενική εικόνα του εργαζομένου, χωρίς να αναλύονται τα επιμέρους χαρακτηριστικά του καθενός. Ο τρόπος αυτός αξιολογήσεως οδηγεί πολλές φορές σε διαφωνίες τόσο τους εκτιμητές όσο και τους εργαζόμενους και θα μπορούσαμε να πούμε πως δεν υποβοηθά την υποκίνηση και ανάπτυξη των στελεχών.

Μέθοδοι των σταθερών κριτηρίων(Absolute standards)

Με αυτές τις μεθόδους το άτομο βαθμολογείται σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια ως προς ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά; Και όχι σε σύγκριση με άλλα άτομα. Δύο είναι οι βασικοί τρόποι βαθμολογίας: α) Ο εκτιμητής καλείται να απαντήσει με ένα «ναι» ή ένα «όχι», αν ο συγκεκριμένος εργαζόμενος κατέχει ένα

συγκεκριμένο χαρακτηριστικό β) Σε δεύτερη φάση καλείται να βαθμολογήσει το συγκεκριμένο αυτό χαρακτηριστικό με μία κλίμακα.

1. Ποιοτικές μέθοδοι (Quality methods)

Μέθοδος κρίσιμων γεγονότων (Critical incidents). Στην περίπτωση αυτή γίνεται πλήρης ανάλυση της συγκεκριμένης εργασίας και επίσης μαίνονται τα «κρίσιμα γεγονότα», οι φάσεις δηλαδή ή τα χαρακτηριστικά που είναι θεμελιώδη για την επιτυχημένη εκτέλεση της εργασίας. Τα γεγονότα αυτά ομαδοποιούνται σε κατηγορίες και ο εκτιμητής καταγράφει κάθε θετικό ή αρνητικό γεγονός το οποίο συμβαίνει στον εργαζόμενο και αφορά τις κατηγορίες αυτές.

2. Ποσοτικές μέθοδοι (Quantitative methods)

Αυτές απαιτούν από τον εκτιμητή να καθορίσει το βαθμό στον οποίο ένα χαρακτηριστικό συναντάται στον εργαζόμενο που αξιολογείται.

Συμβατική κατάταξη (Conventional Rating). Αποτελεί την πιο συνηθισμένη τεχνική αξιολόγησης αν και δε φαίνεται να είναι ιδιαίτερα αξιόπιστη. Είναι συνήθως κλίμακες με τις οποίες βαθμολογείται ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ή μια συγκεκριμένη μορφή συμπεριφοράς του εργαζόμενου.

Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (Management by objectives / MBO)

Το σύστημα αυτό επινοήθηκε από τον Mc Gregor σαν αντιστάθμισμα στις μεθόδους συγκρίσεως και τις συμβατικές κατατάξεις. Βασίζεται στις εξής δύο βασικές αρχές:

- Όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς τι ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες δυνατότητες έχει να το εκτελέσει σωστά.
- Η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό που πρέπει να επιτευχθεί.

Η όλη διαδικασία περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:

1. Καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μία ορισμένη χρονική περίοδο. Οι στόχοι αυτοί καθορίζονται καταρχήν από τον προϊστάμενο και ακολουθεί συζήτηση ώστε να γίνουν αποδεκτοί

και από τους υφισταμένους ή προτείνονται από τους υφισταμένους και γίνονται αντίστοιχα δεκτοί από τον προϊστάμενο. Καταβάλλεται προσπάθεια ώστε οι στόχοι να εκφράζονται, όσο το δυνατό, σε ποσοτικά μεγέθη.

2. Επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Κάτι τέτοιο θα είναι εφικτό εφόσον οι στόχοι έχουν προσδιοριστεί με ακρίβεια στο προηγούμενο στάδιο.
3. Αξιολόγηση των όσων έχουν επιτευχθεί. Το βήμα αυτό ξεκινά με την αυτοαξιολόγηση. Ο υφιστάμενος συντάσσει μια έκθεση σχετικά με το βαθμό στον οποίο είχε επιτύχει τους στόχους τους οίους ανέλαβε. Στη συνέχεια σε συνεργασία με τον προϊστάμενό του συζητά την έκθεση αυτή και σε περίπτωση μη αποδοτικής συμπεριφοράς αναλύουν μαζί τους λόγους και τις αιτίες αποτυχίας.
4. Το τελικό βήμα συνίσταται στον καθορισμό νέων στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο.

Μέθοδοι άμεσης μέτρησης

Οι μέθοδοι που αναφέρθηκαν μέχρι τώρα χρησιμοποιούνται κυρίως από τους αρμόδιους για την αξιολόγηση, σε μία προσπάθεια εκτιμήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς. Εδώ θα αναφερθούμε σε δύο άλλες μεθόδους οι οποίες μας δίνουν αμέσως πληροφορίες για την επίδοση του ατόμου, χωρίς να μεσολαβεί η διαδικασία εκτιμήσεως.

1. Μέτρηση της παραγωγικότητας

Σε ορισμένες περιπτώσεις είμαστε σε θέση να μετρήσουμε την επίδοση ενός εργαζομένου άμεσα. Οι μετρήσεις αυτές αναφέρονται είτε στην ποσότητα (π.χ. αριθμός των προϊόντων που παράγονται μέσα σε μία ώρα) είτε στην ποιότητα (π.χ. ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων).

Ο τρόπος αυτός αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς είναι φυσικά εφικτός, όταν το άτομο εκτελεί κάποια τυποποιημένη εργασία και εφαρμόζεται κυρίως σε εργαζόμενους κατώτερων ιεραρχικών βαθμίδων.

2. *Με η μέτρηση των αποχωρήσεων*

Πολλές επιχειρήσεις αξιολογούν καμιά φορά τα διοικητικά στελέχη τους ανάλογα με το δείκτη απουσιών ή αποχωρήσεων που διαμορφώνεται στο τμήμα τους. Στην περίπτωση αυτή όμως πρέπει πρώτα να διερευνήσουν αν οι αποχωρήσεις αυτές και οι απουσίες οφείλονται πραγματικά στην ανικανότητα του προϊσταμένου και στη δυσαρέσκεια που αισθάνονται οι υφιστάμενοί του προς αυτόν ή μήπως οφείλονται σε άλλους λόγους που σχετίζονται γενικότερα με τη στάση της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους.

8.4 Προβλήματα που Συνδέονται Με Την Εφαρμογή Της Διαδικασίας Της Αξιολογήσεως

Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς βρισκόμαστε συνήθως, ανεξάρτητα από τη μέθοδο που θα προτιμήσουμε, αντιμέτωποι με τα εξής προβλήματα:

- Ποιος θα διενεργήσει την αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου εργαζόμενου.
- Κάθε πότε πρέπει να περνά ένας εργαζόμενος από τη διαδικασία αυτή .
- Αν πρέπει επαναπληροφορείται ο εργαζόμενος τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

A) Ποιός διενεργεί την αξιολόγηση

Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς μπορεί να γίνεται από:

- Τον προϊστάμενο
- Τους συναδέλφους και τους υφισταμένους
- Τον ίδιο τον εργαζόμενο
- Εξωτερικούς συμβούλους
- Πελάτες

Η αρχή της ιεραρχίας και του καθορισμού των εξουσιών δίνει το δικαίωμα σε κάθε προϊστάμενο να παίρνει αποφάσεις οι οποίες αφορούν την αξιολόγηση και την περεταίρω ανάπτυξη των υφισταμένων του.

Επιπλέον ο άμεσος προϊστάμενος παίζει αποφασιστικό ρόλο στον καθορισμό και στον τρόπο που θα δοθούν οι ανταμοιβές ή θα επιβληθούν οι πειθαρχικές κυρώσεις. Είναι λοιπόν λογικό, εφόσον η υψηλή επίδοση συνδέεται με την ανταμοιβή, η δύναμη της αξιολόγησης και της παροχής ανταμοιβών ή πειθαρχικών κυρώσεων να δίνεται στο ίδιο πρόσωπο. Διαφορετικά υπονομεύεται και η ορθότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης και η δύναμη του προϊσταμένου.

Από πολλούς θεωρείται ότι η διαδικασία της αξιολόγησης διασφαλίζεται όταν αυτή γίνεται από περισσότερους από ένα προϊστάμενους. Αυτό είναι αλήθεια, με την έννοια ότι οι προϊστάμενοι των ανώτερων βαθμίδων είναι, ίσως, σε θέση να αξιολογήσουν καλύτερα ορισμένες μορφές της συμπεριφοράς του στελέχους που κρίνεται, από την άποψη της συμβολής των μορφών, που ίσως, πολλές φορές δεν είναι σε θέση να κρίνει ο μέσος προϊστάμενος.

Στην περίπτωση της αξιολογήσεως από τον ή τους προϊσταμένους προκύπτουν προβλήματα:

- I. Δημιουργείται πολλές φορές μια συνεχής φοβία στους υφισταμένους οι οποίοι θεωρούν σκόπιμο να εξηγούν και να δικαιολογούν κάθε πράξη τους στον προϊστάμενο – κριτή τους.
- II. Ο ίδιος ο προϊστάμενος δεν αισθάνεται πολλές φορές καθόλου άνετα στο ρόλο του εκτιμητή, γιατί ο ρόλος απαιτεί οπωσδήποτε ικανότητες που ίσως δεν τις έχει, καλείται να παίζει το ρόλο του «Θεού – Κριτή», και αποξενώνεται από τους υφισταμένους του σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης.

Η περίπτωση της αξιολόγησης των του εργαζόμενου από τους συναδέλφους του και τους υφισταμένους προϋποθέτει την ύπαρξη ενός περιβάλλοντος όπου κυριαρχεί ομόνοια, αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση. Κάτι τέτοιο βέβαια είναι λίγο δύσκολο να επιτευχθεί, ειδικότερα μέσα σε μία επιχείρηση όπου το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Εάν πάντως εξασφαλισθούν οι κατάλληλες συνθήκες, μας δίνει χρήσιμες

πληροφορίες για μορφές συμπεριφοράς που ίσως ο άμεσος προϊστάμενος δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί, καθώς και οι πληροφορίες για ενδεχόμενα προβλήματα της ομάδας μέσα στην οποία εργάζεται το στέλεχος που αξιολογείται.

Η περίπτωση της αυτοαξιολόγησης προϋποθέτει υψηλό επίπεδο ωριμότητας του ατόμου που κρίνεται, καθώς και ιδιαίτερη έφεση για αυτοκριτική. Κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες για την εντύπωση που έχει το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του. Υπάρχει όμως πάντα ο κίνδυνος ο εργαζόμενος να υπερεκτιμά τις ικανότητές του ιδιαίτερα αν αντιλαμβάνεται ότι η αξιολόγηση αυτή θα παίξει σπουδαίο ρόλο στον καθορισμό των ανταμοιβών του και την περαιτέρω εξέλιξή του. Αν και πολλοί θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι βαθμολογούν τους εαυτούς του χαμηλότερα από τους προϊσταμένους τους, εντούτοις πολλές έρευνες επισημαίνουν ότι λίγες είναι οι φορές που η βαθμολογία αυτή συμφωνεί με τη βαθμολογία των προϊσταμένων τους και συνήθως συμβαίνει το αντίστροφο.

Σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες ενός εξωτερικού συμβούλου ή ενός ειδικού από το τμήμα προσωπικού ο οποίος κάνει την αξιολόγηση με τη βοήθεια του προϊσταμένου ή των προϊσταμένων του υπαλλήλου που αξιολογείται. Ο σύμβουλος με τη μέθοδο της συνεντεύξεως μαζεύει στοιχεία από τον ή τους προϊστάμενους για το περιεχόμενο της εργασίας και την επίδοση του υφισταμένου και κατόπιν συζητά τα αποτελέσματα συνήθως με τον άμεσα ενδιαφερόμενο. Η μέθοδος αυτή βοηθά στο να εκτιμηθούν από ένα ειδικό οι διοικητικές ιδιαίτερα ικανότητες ενός στελέχους, στερεί όμως τον άμεσο προϊστάμενο από ένα κύριο και βασικό του καθήκον.

Τα τελευταία χρόνια θεωρείται ότι και οι πελάτες μπορούν να μας δώσουν πληροφορίες για τον τρόπο συμπεριφοράς και εξυπηρέτησης από την πλευρά των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό η διαδικασία αυτή χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα όσες έχουν εμπλακεί στη βελτίωση της ποιότητας.

Όπως βλέπουμε σε καμία από τις παραπάνω περιπτώσεις δεν εξασφαλίζεται απόλυτα η αξιοπιστία. Βασικά έχει επικρατήσει η άποψη ότι την αξιολόγηση πρέπει να την διενεργεί ο άμεσος προϊστάμενος. Εάν όμως ενδιαφερόμαστε να έχουμε πληροφορίες για όσο το δυνατόν περισσότερες μορφές της αποδοτικής συμπεριφοράς των στελεχών, είναι σκόπιμο να στραφούμε προς όλους όσους είδαμε παραπάνω ότι μπορούν να μας τις προμηθευτούν.

Β)Καθορισμός των χρονικών διαστημάτων που θα γίνεται η αξιολόγηση

Το πρόβλημα στην περίπτωση αυτή είναι αν η διαδικασία της αξιολογήσεως θα γίνεται σε ένα σταθερό χρονικό διάστημα (π.χ. μία φορά το χρόνο) ή σε ένα μεταβλητό (π.χ. κάθε φορά που τελειώνει ένα στάδιο κάποιας εργασίας).

Η δεύτερη περίπτωση φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική επειδή θεωρείται ότι προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερης παρακολουθήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς και προφυλάσσει τον εργαζόμενο από δυσάρεστες εκπλήξεις, καθώς του δίνει την ευκαιρία της συχνότερης αναπληροφόρησης.

Γ)Αναπληροφόρηση του εργαζόμενου για τα αποτελέσματα της αξιολογήσεως (συνέντευξη αξιολόγησης)

Θεωρείται σκόπιμο ο εργαζόμενος να πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολογήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς γιατί με τον τρόπο αυτό σε περίπτωση θετικής κρίσης υποκινείται να διατηρήσει ή και να βελτιώσει ακόμα περισσότερο τα αποτελέσματα που πέτυχε, ενώ σε περίπτωση αρνητικής κρίσης προσπαθεί να βρει τις αιτίες της αποτυχίας και να τις εξαλείψει.

Είναι όμως πολύ πιθανό και στην περίπτωση μιας αρνητικής κρίσης το άτομο να μην αντιδράσει σύμφωνα με τα παραπάνω. Είναι πολύ συνηθισμένο το φαινόμενο

όπου το στέλεχος προσπαθεί να θεωρήσει άλλους υπεύθυνους για την αποτυχία του, δείχνει απάθεια, αδιαφορία ή πολλές φορές εχθρότητα προς το περιβάλλον του και ιδιαίτερα προς τον προϊστάμενό του, ενώ κλονίζεται η εμπιστοσύνη του προς τη διαδικασία της αξιολογήσεως.

Για να αποφύγουμε όλες αυτές τις δυσάρεστες καταστάσεις και να μπορέσουμε να βοηθήσουμε ώστε η επαναναπληροφόρηση να έχει ευεργετικά αποτελέσματα στην αποδοτική συμπεριφορά του εργαζομένου, πρέπει να χειρισθούμε την όλη κατάσταση με πολλή λεπτότητα.

Θα βοηθούσε πολύ μια συζήτηση και ανάλυση σε βάθος των αιτιών της αποτυχίας μεταξύ του ενδιαφερομένου και του προϊσταμένου του, όπου το βάρος θα δοθεί στην αποδοτική συμπεριφορά και στον τρόπο εκτέλεσης του συγκεκριμένου έργου και όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου. Το πνεύμα της συζητήσεως αυτής δε θα είναι αυστηρά κριτικό, αλλά εποικοδομητικό με σκοπό να μπορέσει ο ίδιος ο εργαζόμενος να καταλάβει τα λάθη του και να διδαχθεί από αυτά. Η συζήτηση θα τελειώσει με τον καθορισμό της δράσης και των ενεργειών που πρέπει να γίνουν στο μέλλον από μέρους των εργαζομένων.



9. Συστήματα Αμοιβών

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζόμενους την κύρια πηγή εισοδήματός τους και για την επιχείρηση αφενός δαπάνη αφετέρου καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων.

9.1 Στόχοι και χρησιμότητα των Συστημάτων Αμοιβών

Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για τη συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από τη μορφή, το είδος και τη θέση της εργασίας του, θεωρείται ότι αποτελεί απαραίτητο στοιχείο του κοινωνικού και οικονομικού που ονομάζουμε επιχείρηση. Η εμπειρία από τα επιχειρηματικά δρώμενα δείχνει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των βιοτικών και οικογενειακών του αναγκών και να αφήνει ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.

Ορισμένες αρχές πρέπει να διέπουν τη διαμόρφωση των αμοιβών. Συγκεκριμένα οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής. Τα σύγχρονα του δυτικού τύπου κράτη, κατά την άσκηση της εισοδηματικής και εργασιακής πολιτικής, μεριμνούν για τη θέσπιση ορθολογικών κατώτατων αμοιβών και αφήνουν στις συλλογικές διαπραγματεύσεις και στις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, την ειδικότερη ρύθμιση των αμοιβών, χωρίς να θέτουν άμεσα περιορισμούς στα υψηλότερα επίπεδα αμοιβών, τα οποία διαμορφώνονται από την προσφορά και τη ζήτηση στην αγορά εργασίας.

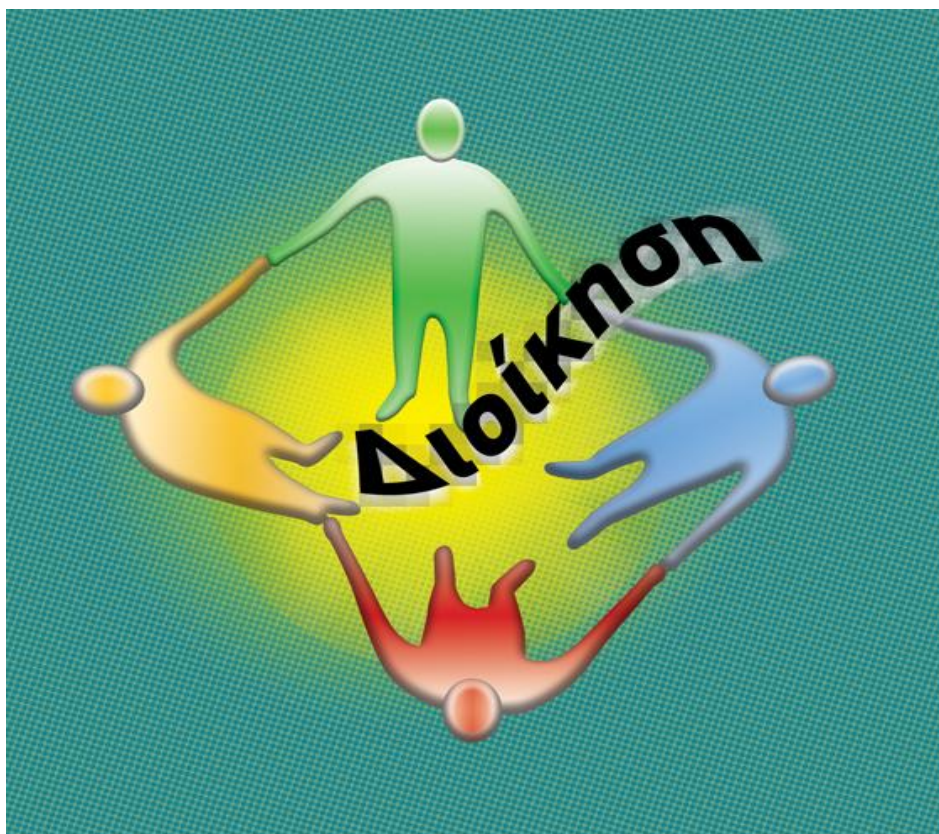
Με βάση τα παραπάνω, η αμοιβή της εργασίας είναι το κυριότερο και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων ενώ παράλληλα χρησιμεύει και σε άλλους τομείς όπως:

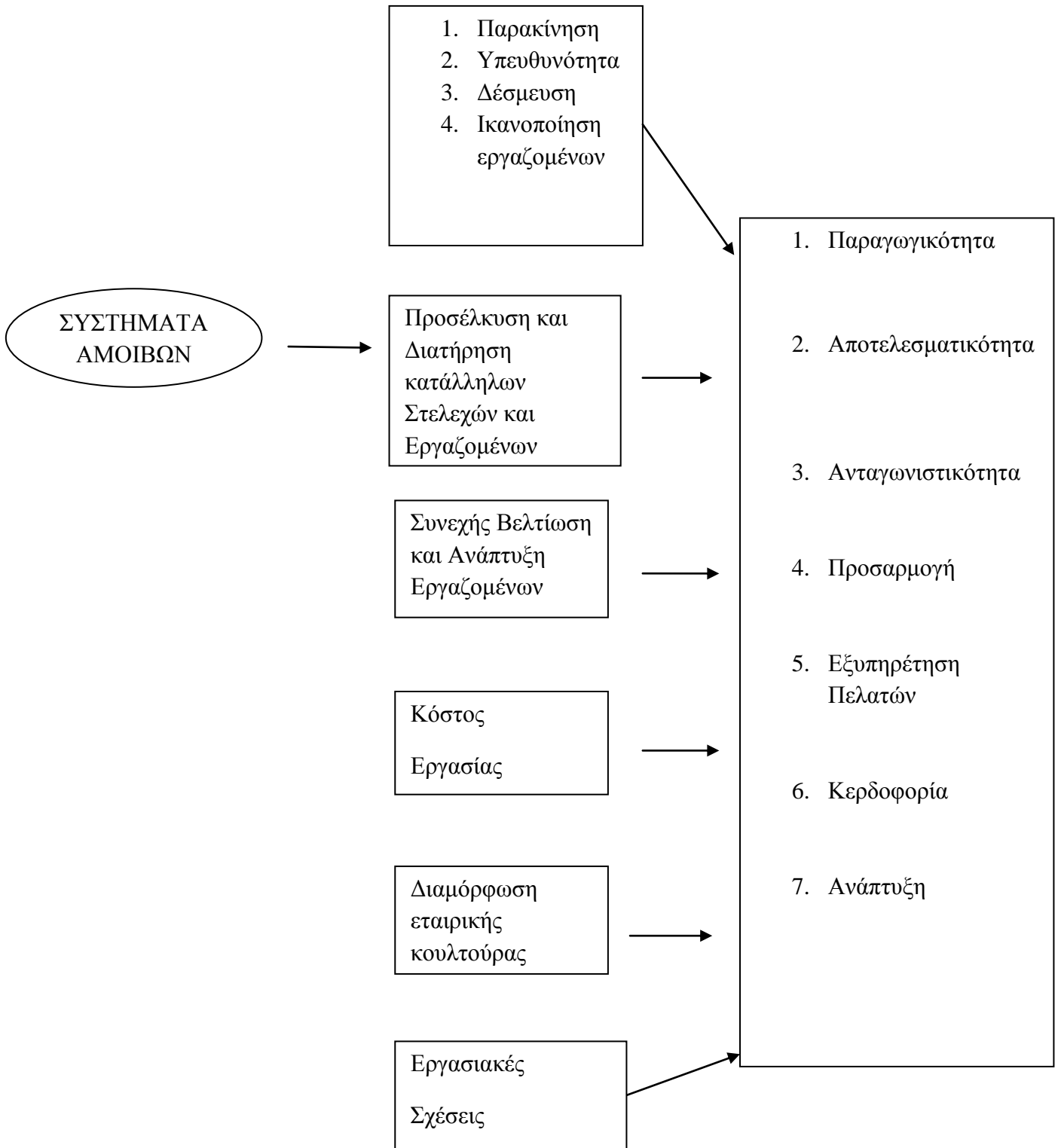
*«Η Διοίκηση Των Ανθρώπινων Πόρων Στο Σύγχρονο Παγκοσμιοποιημένο
Επιχειρησιακό Περιβάλλον»*

- Ως κίνητρο για τους εργαζόμενους. Μια καλή αμοιβή κάνει τον εργαζόμενο πιο υπεύθυνο, πιο αποδοτικό, με μεγαλύτερη διάθεση να προσφέρει στην επιχείρηση μέσω της εργασίας του.
- Ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στην επιχείρηση.
- Βοηθάει στην αύξηση της παραγωγικότητας.
- Συμβάλει στη μείωση του κόστους εργασίας.
- Βοηθάει στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων.
- Συμμετέχει στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας και
- Επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις.

Ταυτόχρονα προσδιορίζει άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων και των προστατευομένων μελών της οικογένειάς τους.

Παρακάτω παρουσιάζονται σχηματικά οι στόχοι και η χρησιμότητα των Συστημάτων Αμοιβών.





Σχήμα: Στόχοι και Χρησιμότητα των Συστημάτων Αμοιβών

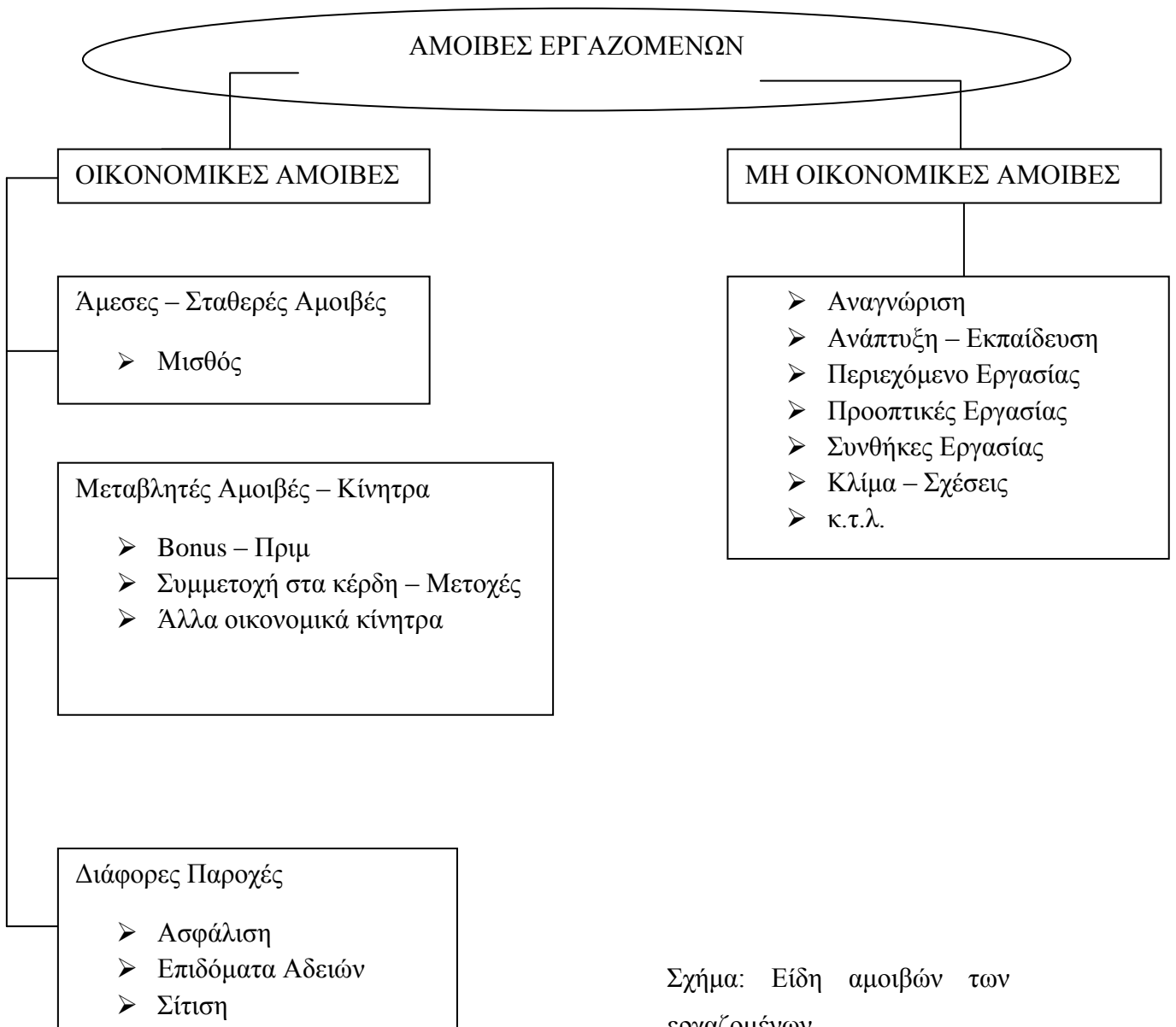
9.2 Είδη Αμοιβών των Εργαζομένων

Οι ανταμοιβές του εργαζόμενου μπορεί να είναι οικονομικές και μη οικονομικές. Οι μη οικονομικές αμοιβές συνίστανται σε εργασιακούς παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας και το περιβάλλον της. Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες:

- Τις άμεσες ή σταθερές οικονομικές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός)
- Τις μεταβλητές αμοιβές ή κίνητρα, οι οποίες αφορούν οικονομικές αμοιβές του εργαζόμενου και συνδέονται με τις επιδόσεις του.
- Τις άλλες οικονομικές παροχές που προσφέρονται στους εργαζόμενους είτε λόγω νομοθεσίας (π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλισης) είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης (π.χ. πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο).

Τα είδη των αμοιβών των εργαζομένων παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:





Σχήμα: Είδη αμοιβών των εργαζομένων.

Είδη Συστημάτων Σταθερών Αμοιβών

Η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει από το σύνολο των παραπάνω αμοιβών ποιές είναι εκείνες που της ταιριάζουν καλύτερα. Συγκεκριμένα, σχετικά με τις Άμεσες Σταθερές Αμοιβές που αποτελούν το βασικό μέρος των αμοιβών, μέχρι τώρα έχουν αναπτυχθεί τρία βασικά είδη συστημάτων σταθερών αμοιβών, χωρίς να σημαίνει ότι ο συνδυασμός αυτών δε μπορεί να δώσει και άλλα υβριδικά συστήματα.

- Πρώτον, το σύστημα αμοιβών που στηρίζεται στα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα παραδοσιακό σύστημα, το οποίο όμως εφαρμόζεται σχεδόν σε όλους τους οργανισμούς και επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, οι αμοιβές του κάθε εργαζόμενου προσδιορίζονται από το τυπικό επίπεδο εκπαίδευσης (Δημοτικό, Γυμνάσιο, Λύκειο, Πανεπιστήμιο, ΤΕΙ, κτλ) και τα χρόνια προϋπηρεσίας του.

Έτσι ο κάθε εργαζόμενος ξεκινά με ένα αρχικό μισθό με βάση το επίπεδο της εκπαίδευσής του και εξελίσσεται, αλλάζοντας μισθολογικό κλιμάκιο με βάση την προϋπηρεσία του. Τα μόνα πλεονεκτήματα του συστήματος αυτού είναι ότι είναι αντικειμενικό και προβλέψιμο ως προς την εξέλιξη των αμοιβών του κάθε εργαζόμενου. Πάσχει όμως από δύο σημαντικά μειονεκτήματα που στη σύγχρονη εποχή το κάνουν εντελώς αναποτελεσματικό. (α) Πρώτον, δε συνδέει τις αμοιβές του εργαζομένου με τη σπουδαιότητα, τη δυσκολία και άλλα χαρακτηριστικά των υπευθυνοτήτων του και της θέσης εργασίας του. Έτσι δύο εργαζόμενοι του ίδιου επιπέδου σπουδών, με την ίδια προϋπηρεσία παίρνουν τις ίδιες αμοιβές, ενώ μπορεί να κάνουν εντελώς διαφορετική από άποψη σπουδαιότητας εργασία (π.χ. ο ένας να είναι Διευθυντής σε μία διεύθυνση 500 ατόμων, ενώ ο άλλος σε μία διεύθυνση 5 ατόμων). (β) Δεύτερο, το σύστημα αυτό δε συνδέει την εξέλιξη των αμοιβών των εργαζομένων με την επίδοσή τους. Συνεπώς όλοι οι εργαζόμενοι της ίδιας κατηγορίας εκπαίδευσης

ακολουθούν διαχρονικά την ίδια μισθολογική εξέλιξη, ανεξαρτήτως επίδοσης. Συνήθως το σύστημα αυτό δεν παρακινεί τους εργαζόμενους για ανάληψη ευθυνών, βελτίωση των αποδόσεών τους, συνεχή μάθηση και προσωπική εξέλιξη.

- Το δεύτερο σύστημα σταθερών αμοιβών στηρίζεται στην αξία της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος, είναι το πλέον διαδεδομένο σήμερα στην πράξη. Η βασική λογική του συστήματος αυτού είναι ότι η αμοιβή του κάθε εργαζόμενου πρέπει να προσδιορίζεται από τη σπουδαιότητα – αξία της θέσης που κατέχει στην επιχείρηση. Έτσι, αν για παράδειγμα η θέση του πωλητή είναι πιο σημαντική από του ταμιά η πρώτη θα πρέπει να αμειφθεί περισσότερο από τη δεύτερη. Ένα επίσης σημαντικό χαρακτηριστικό αυτού του συστήματος είναι η σύνδεση της μισθολογικής εξέλιξης του εργαζόμενου με την επίδοσή του. Για παράδειγμα η θέση του ταμιά μπορεί να έχει ως αρχικό μισθό για τον «πρωτοδιοριζόμενο» σε αυτή 1.000 Ευρώ και τελικό 1.250 Ευρώ. Η εξέλιξη του εργαζόμενου που κατέχει αυτή τη θέση, από 1.000 Ευρώ σε 1.250 Ευρώ γίνεται κατά τη διάρκεια της παραμονής του σε αυτή, με βάση την επίδοσή του και όχι μόνο με βάση την προϋπηρεσία του.
- Τρίτον, το σύστημα που στηρίζεται στις ικανότητες του εργαζόμενου έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια. Η βασική λογική του συστήματος αυτού είναι ότι οι σταθερές αμοιβές του κάθε εργαζόμενου προσδιορίζονται από τα ουσιαστικά του προσόντα, δηλαδή τις γνώσεις και τις ικανότητες που δύναται να εφαρμόσει – χρησιμοποιήσει στην εργασία του. Για παράδειγμα, δύο λογιστές πτυχιούχοι ΑΕΙ μπορεί να μην έχουν τις ίδιες επαγγελματικές και γενικές γνώσεις και ικανότητες, παρά το γεγονός ότι το επίπεδο εκπαίδευσής τους είναι το ίδιο. Το σύγχρονο αυτό σύστημα αναπτύχθηκε για να απαντήσει στις νέες απαιτήσεις των επιχειρήσεων για ευέλικτη εργασία, για δομές που δε δημιουργούν αρκετές ευκαιρίες για ιεραρχική εξέλιξη και συνεχή μάθηση λόγω της ταχύτητας απαξίωσης της γνώσης. Ασφαλώς το σύστημα αυτό έχει περισσότερη εφαρμογή σε επιχειρήσεις ή ομάδες

εργαζομένων όπου η γνώση και η συνεχής ανάπτυξη αυτής αποτελεί σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας.

Άλλοι Τρόποι Αμοιβής

Η παροχή των ατομικών αμοιβών μπορεί να γίνει και με άλλους δύο τρόπους, ανάλογα με το αν η απόδοση αποτελεί ή όχι κριτήριο καθορισμού των αποδοχών. Οι τρόποι – κατηγορίες αυτές είναι η αμοιβή με βάση το χρόνο και η αμοιβή με βάση την απόδοση.

Με Βάση Το Χρόνο Απασχόλησης

Είναι ένας ακόμη απλός τρόπος αμοιβής. Οι εργαζόμενοι πληρώνονται με βάση ένα προσυμφωνημένο ποσό που έχει καθοριστεί για τη μονάδα του χρόνου. Συνήθως η μονάδα του χρόνου είναι ο μήνας, για τις εργασίες γραφείου και η ημέρα ή η ώρα για τους χειρωνακτικά εργαζόμενους. Το ποσό της αμοιβής ανά μονάδα χρόνου καθορίζεται με βάση τη θέση και τα προσόντα του υπαλλήλου και με αναφορά στις τιμές της αγοράς. Έχει τα πλεονεκτήματα ότι είναι εύκολος στην εφαρμογή του, ότι το κόστος των αμοιβών είναι εκ των προτέρων γνωστό και ακόμη προφυλάσσει την οργάνωση από μια πιθανή ασιτία τριβών. Το μειονέκτημά του είναι ότι στερεί από την επιχείρηση έναν τρόπο να πετύχει μεγαλύτερες αποδόσεις.

Με Βάση την απόδοση

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι για τη σύνδεση της αμοιβής του εργαζομένου με την απόδοσή του. Συνηθέστεροι είναι οι εξής:

Αμοιβή με το κομμάτι

Πρόκειται για απλή και κατανοητή μέθοδο που επιτρέπει στον εργαζόμενο να ρυθμίσει το χρόνο και - σε κάποιο βαθμό – το ρυθμό εργασίας του ανάλογα με το εισόδημα που επιθυμεί να έχει. Κατά κανόνα προβλέπεται ένα εγγυημένο ελάχιστο ποσό αμοιβής που κυμαίνεται από 30% έως 70% του μέσου όρου των αποδοχών. Ακόμη υπάρχει πρόβλεψη για απώλειες εισοδήματος λόγω βλάβης

μηχανών, καθυστέρησης υλικών και άλλων περιπτώσεων για τις οποίες δεν ευθύνεται ο εργαζόμενος. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ο κίνδυνος της υποβάθμισης τη ποιότητας και οι διακυμάνσεις στο ρυθμό παραγωγής της επιχείρησης. Γενικά θεωρείται ως μάλλον παρωχημένη μέθοδος και οι αλλαγές στις διαδικασίες παραγωγής (ταινίες παραγωγής, αυτοματισμοί) τείνουν να την εκτοπίσουν.

Αύξηση με βάση την απόδοση

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, στο τέλος κάθε χρόνου αποφασίζεται η παροχή αύξησης στην αμοιβή του υπαλλήλου, ανάλογα με την ικανότητα που έχει επιδείξει αυτός, καθώς και με το βαθμό στον οποίο κάλυψε τους στόχους που είχαν τεθεί. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται σε συνδυασμό με ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης και προϋποθέτει ότι τόσο τα πρότυπα απόδοσης, όσο και τα προσδοκώμενα οφέλη για τον υπάλληλο είναι γνωστά και συμφωνημένα εκ των προτέρων. Έχει το πλεονέκτημα ότι οι αποφάσεις βασίζονται σε ένα ευρύ χρονικό ορίζοντα και σε προσεκτική εκτίμηση της πραγματικής απόδοσης και των δυνατοτήτων του υπαλλήλου. Μπορεί όμως, να οδηγήσει σε διόγκωση του κόστους εργασίας, γι' αυτό συνήθως τίθενται διάφοροι περιορισμοί, όπως είναι ποσοτώσεις στον αριθμό των δικαιούχων.

Μπόνους

Το μπόνους ή πριμ παραγωγικότητας, είναι ένα εφάπαξ ποσό που δίνεται σε περιπτώσεις όπου κρίνεται πως ο υπάλληλος έχει πετύχει υψηλά επίπεδα απόδοσης. Μπορεί οι όροι παροχής του (μέγεθος ποσού, αναγκαία απόδοση) να είναι γνωστοί εκ των προτέρων, οπότε αποτελεί κίνητρο. Κατά κανόνα όμως, είναι στην ευχέρεια της διοίκησης να αποφασίσει αν η απόδοση ήταν υψηλή και πώς θα πρέπει να αμειφθεί – οπότε το μπόνους έχει την έννοια της ανταμοιβής. Χρησιμοποιείται κυρίως για στελέχη των υψηλών βαθμίδων, από τα οποία κρίνεται η επιτυχία ολόκληρης της οργάνωσης.

Προμήθεια

Χρησιμοποιείται ως ο συνηθέστερος τρόπος αμοιβής στον τομέα των πωλήσεων, σε συνδυασμό όχι με κάποιο βασικό μισθό. Το ύψος του βασικού μισθού εξαρτάται κυρίως από δύο παράγοντες : α) Τον βαθμό στον οποίο η πραγματοποίηση πώλησης είναι αποτέλεσμα κυρίως της ικανότητας του πωλητή και β) Τα άλλα καθήκοντα που ενδεχομένως έχει ο πωλητής στην επιχείρηση – συμπεριλαμβανομένης και της εξυπηρέτησης πελατών μετά την πώληση, στην οποία δίνεται έμφαση τα τελευταία χρόνια.

Ομαδικές Αμοιβές

Εκτός από τια αμοιβές που βασίζονται στην ατομική απόδοση των υπαλλήλων υπάρχουν και συστήματα που συνδέουν τις αποδοχές με την απόδοση μιας ομάδας. Συνηθέστερα παραδείγματα είναι η ομάδα εργασίας, το τμήμα, αλλά και η επιχείρηση ως σύνολο. Η ομαδική αμοιβή ενδείκνυται συνήθως σε περιπτώσεις στις οποίες η απόδοση ενός υπαλλήλου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από αυτή των άλλων υπαλλήλων μιας ομάδας – αντίστοιχα, η μέτρηση ή η εκτίμηση των αποτελεσμάτων μπορεί να γίνει μόνο σε ομαδική βάση και όχι για τον κάθε υπάλληλο χωριστά. Υπάρχουν, όμως, και επιχειρήσεις που επιλέγουν την ομαδική αμοιβή όχι μόνο για τους πρακτικούς λόγους που προαναφέραμε, αλλά και γιατί επιθυμούν να ενισχύσουν το πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας στην επιχείρηση.

Συμμετοχή Στα Κέρδη Απόκτηση Μετοχών

Ειδική περίπτωση ομαδικής αμοιβής με βάση την απόδοση της επιχείρησης ως σύνολο είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη. Συνήθως ακολουθείται κάποιο προσυμφωνημένο σχέδιο, που προβλέπει : κάποιο ελάχιστο επίπεδο κέρδους, μετά το οποίο θα ενεργοποιηθεί το σύστημα διανομής, το ποσοστό των κερδών που θα διανεμηθεί, ποιοι υπάλληλοι θα συμμετάσχουν στο σύστημα και πώς θα γίνει ο υπολογισμός της αμοιβής για κάθε υπάλληλο.

Η συμμετοχή στα κέρδη θα ενισχύει την ταύτιση των υπαλλήλων με την επιχείρηση, και για το λόγο αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης.

Παρόμοιο χαρακτήρα έχει και η δυνατότητα απόκτησης μετοχών υπό ευνοϊκούς όρους που παρέχουν ορισμένες επιχειρήσεις στους εργαζομένους τους.

Πρόσθετες παροχές

Είναι σχεδόν κανόνας στις επιχειρήσεις να προσφέρουν στους υπαλλήλους τους κάποιες παροχές επιπλέον της χρηματικής αμοιβής. Οι παροχές αυτές δίνονται με κύριο στόχο να ενισχύσουν την αφοσίωση των υπαλλήλων. Υπάρχουν πολλά είδη πρόσθετων παροχών, με συνηθέστερα τα εξής:

- Οικονομικές εξυπηρετήσεις, δάνεια δηλαδή με χαμηλό επιτόκιο.
- Έκπτωση στα προϊόντα που παράγει ή τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση.
- Προγράμματα συνταξιοδότησης, ασφάλεια ζωής και ιατρική περίθαλψη (επιπλέον από αυτά που παρέχονται από κρατικούς ασφαλιστικούς φορείς).
- Έξοδα κίνησης και παράστασης (παροχή αυτοκινήτου, κάλυψη του κόστους καυσίμων, επαγγελματικά γεύματα).
- Επιστημονικές – Εκπαιδευτικές παροχές (εκπαιδευτική άδει, κάλυψη του κόστους εξω-επιχειρησιακής εκπαίδευσης που δε συνδέεται με τα καθήκοντα του υπαλλήλου, πληρωμή της συνδρομής του υπαλλήλου σε επιστημονικούς συλλόγους και περιοδικά κ.α.).
- Οικογενειακές εξυπηρετήσεις (παιδικός σταθμός, παιδικές γιορτές).
- Κοινωνικές εκδηλώσεις (εκδρομές, χοροί κ.τ.λ.).
- Ψυχαγωγία Αθλητισμός (προσφορά εισιτηρίων θεάτρου, σύσταση και χρηματοδότηση χορωδίας ή αθλητικής ομάδας κ.α.).
- Γεύματα με μειωμένη τιμή σε εστιατόριο που βρίσκεται στο χώρο εργασίας.

Πριν επιλέξει το είδος της υπηρεσίας που θα προσφέρει, η επιχείρηση θα πρέπει να ερευνήσει ποιες από αυτές είναι όντως επιθυμητές και θεωρούνται ουσιαστικές και χρήσιμες από τους υπαλλήλους. Ακόμη, οι υπάλληλοι θα πρέπει να ενημερώνονται για το κόστος αυτών των παροχών και - κατά προτίμηση - να συνεισφέρουν για την κάλυψή τους.

9.3 Παράγοντες καθορισμού αμοιβών

Για τον καθορισμό του ύψους και των επιπέδων του μισθού ή του ημερομισθίου (ανά εργαζόμενο ή ανά μονάδα εργαζομένων) λαμβάνονται υπόψη και παράγοντες που σχετίζονται τόσο με την ίδια την επιχείρηση όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον. Με δεδομένη την αρχή της οικονομικής της εργασίας, ότι η αξία της εργασίας είναι εκείνη την οποία είναι πρόθυμος κάποιος να πληρώσει, οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της αμοιβής είναι :

- *Αμοιβές των ανταγωνιστών.* Οι αμοιβές που δίνουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, για όμοιες ή παρόμοιες ειδικότητες και εργασίες επηρεάζουν το πόσα θα πληρώσει η κάθε επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει διότι, προκειμένου μια επιχείρηση να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους, να τους κρατήσει αλλά και να έχουν διάθεση να αποδώσουν, δεν πρέπει να υστερεί σε επίπεδα αμοιβής έναντι των ανταγωνιστριών.
- *Κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις,* που έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα και δεσμεύουν τις επιχειρήσεις σε θέματα ωραρίου, αμοιβής της υπερωρίας, καθορισμού επιδομάτων, απαγόρευσης αυξήσεων, κατώτατων ορίων αμοιβής, ποσοστού αυξήσεων κ.λ.π.
- *Κόστος ζωής και πληθωρισμός.* Το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός, σε επίπεδο οικονομίας, δε σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας. Οι εργαζόμενοι, όμως, τα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη στις απαιτήσεις / διεκδικήσεις τους και επηρεάζονται σαφώς στη διάθεσή τους να αποδώσουν. Γι' αυτό, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν οι αμοιβές και οι αυξήσεις που κάθε φορά δίνουν, να καλύπτουν το συμβατικό κόστος ζωής (συνήθως λαμβάνεται υπόψη 4μελής οικογένεια) και τον πληθωρισμό σε τοπικό, εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο.
- *Συνθήκες αγοράς εργασίας.* Οι δυνάμεις που καθορίζουν τη ζήτηση και προσφορά του εργατικού δυναμικού, σε μια περιοχή, επηρεάζουν το ύψος της αμοιβής που πρέπει να καταβληθεί για την απασχόληση κατάλληλου προσωπικού. Αν π.χ. η ανεργία σε έναν κλάδο είναι υψηλή

αυτό οδηγεί τους εργοδότες στην καταβολή χαμηλών αμοιβών. Πρέπει όμως να σημειωθεί πως δημιουργείται μια δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ των δυνάμεων που καθορίζουν την προσφορά και τη ζήτηση σε μια αγορά εργασίας.

- *Οικονομική κατάσταση / δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης.* Πέρα από τη διάθεση της επιχείρησης ή την πίεση που δέχεται για να καταβάλλει αυξημένες αμοιβές, αυτό τελικά θα επηρεαστεί και από την οικονομική της δυνατότητα να τις καταβάλλει.
- *Πίεση και δύναμη των σωματείων (συλλογικές διαπραγματεύσεις).* Οι εργαζόμενοι μέσα από τα συνδικάτα τους, ασκούν πίεση για επίπεδα αμοιβής και αυξήσεων υψηλότερα από αυτά που η επιχείρηση προτίθεται ή δύναται να παράσχει. Σε επιχειρήσεις που υπάρχουν ισχυρά σωματεία (σε αριθμό μελών και σε ειδική δύναμη π.χ. σπάνιες ειδικότητες) η πίεση αυτή λαμβάνεται σοβαρά υπόψη για την αποφυγή συγκρούσεων, απεργιών και διατήρηση της εργασιακής ειρήνης.
- *Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης.* Για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, όπως π.χ. η επέκταση της επιχείρησης διεθνώς, ανάπτυξη δραστηριοτήτων, ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα κ.τ.λ., είναι απαραίτητη η ουσιαστική συμμετοχή και συμβολή των εργαζομένων. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και ειδικών κινήτρων. Έτσι είναι απαραίτητη η σύνδεση της πολιτικής και του συστήματος αμοιβών με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- *Κύκλος ζωής της επιχείρησης.* Αν η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση «εισαγωγής» στον κλάδο ή ανάπτυξης ή ωρίμανσης έχει διαφορετικούς λόγους και δυνατότητες για να δώσει αμοιβές, που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της και θα ικανοποιήσουν τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των εργαζομένων.
- *Απαιτήσεις και αξία της θέσεως εργασίας.* Είναι αυτονόητο ότι η κάθε εργασία (π.χ. εργατοτεχνίτη, του λογιστή, του τηλεφωνητή, του πωλητή, του διευθυντή προσωπικού κ.τ.λ.) απαιτεί διαφορετικούς βαθμούς υπευθυνότητας πρωτοβουλίας, φυσικής ικανότητας, τεχνικής δεξιότητας κ.α. ακόμη δε κάθε εργασία ή ομάδα παρόμοιων εργασιών

επιτελείται και σε διαφορετικό φυσικό περιβάλλον. Όλα αυτά λαμβάνονται υπόψη για τον προσδιορισμό της αξίας της εργασίας και κατ' επέκταση το ποσό που πρέπει να πληρώνεται.

- *Σχετική απόδοση (αξία) εργαζομένου.* Οι αυξήσεις ή τα χρηματικά βραβεία για εξαιρετική απόδοση (όπως αποδεικνύεται από τη συστηματική αξιολόγηση) θ πρέπει να υπολογίζονται σε ένα πλαίσιο πολιτικής και συστήματος ανταμοιβών, για να έχουν τη δύναμη κινήτρου και αναγνώρισης.

Η διεθνής αλλά και εθνική πρακτική έχει αποδείξει ότι, για τον καθορισμό της αμοιβής οι επιχειρήσεις δε λαμβάνουν υπόψη όλους τους παραπάνω παράγοντες ταυτοχρόνως, ούτε βέβαια τους αποδίδουν ίσος συντελεστή βαρύτητας, αφού αυτό, εκτός των άλλων, θα οδηγούσε σε υπερβολικά πολύπλοκους υπολογισμούς. Τα κριτήρια που συνήθως λαμβάνονται υπόψη είναι : οι οικονομικές δυνατότητες, οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και οι νομοθετικές ρυθμίσεις.

9.4 Θεωρητικό Υπόβαθρο Του Συστήματος Αμοιβών

Θεωρίες Οργανωτικής Συμπεριφοράς

Ο σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών θα πρέπει να στηρίζεται σε βασικές θεωρίες που ερμηνεύουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων και ιδιαίτερα της στάσης ως προς την εργασία και την επιχείρηση. Έχουν αναπτυχθεί αρκετά τέτοια θεωρητικά μοντέλα, τα οποία μπορούν να προσδιορίσουν τουλάχιστον τις γενικές κατευθύνσεις ή χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών. Οι πιο βασικές από αυτές τις θεωρίες είναι οι ακόλουθες:

Θεωρία της δικαιοσύνης (Equity Theory): Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο εργαζόμενος συγκρίνει αυτά που προσφέρει στην επιχείρηση, μέσω της εργασιακής του σχέσης με αυτά που απολαμβάνει. Αυτά που συνεισφέρει μπορεί να είναι ο χρόνος του, τα προσόντα του, τα αποτελέσματά του, η συνέπεια, η δέσμευσή του, η προσπάθειά του κλπ.

Αυτό που απολαμβάνει μπορεί να είναι επίσης οτιδήποτε έχει αξία γι' αυτόν, όπως οικονομικές αμοιβές, σιγουριά απασχόλησης, συνθήκες εργασίας, προοπτικές καριέρας κ.τ.λ. από τη σύγκριση αυτή, το άτομο μπορεί να αισθανθεί αίσθημα δικαιοσύνης (όταν όσα προσφέρει είναι ανάλογα των όσων λαμβάνει), ή αίσθημα αδικίας (όταν όσα λαμβάνει είναι λιγότερα από όσα προσφέρει).

Εκτός όμως από αυτή τη σύγκριση, ο εργαζόμενος συγκρίνει τη δική του σχέση προσφορών – απολαβών με τις αντίστοιχες θέσεις άλλων εργαζομένων, σε αναλογία με τη δική του περίπτωση, μέσα και έξω από την επιχείρηση. Από τη σύγκριση αυτή επίσης προκύπτει αίσθημα δικαίου ή αδικίας. Η πρακτική συνέπεια από αυτή τη θεωρία για το σύστημα αμοιβών είναι ότι οι οικονομικές αμοιβές θα πρέπει να γίνονται αντιληπτές ως δίκαιες, τόσο ως προς τα πόσα προσφέρει ο εργαζόμενος όσο και προς τη σχέση τους με την αμοιβή των άλλων εργαζομένων εντός και εκτός της επιχείρησης (εσωτερική και εξωτερική δικαιοσύνη).

Θεωρία των προσδοκιών (Expectancy Theory): σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η διάθεση του ατόμου για απόδοση εξαρτάται από την προσδοκία του σε ότι αφορά τη σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και αμοιβής. Αν το άτομο πιστεύει πως αν προσπαθήσει θα αποδώσει, και αν αποδώσει θα ανταμειφθεί ανάλογα, τότε η προσδοκία είναι θετική και αυξάνει τη διάθεση του ατόμου για απόδοση. Αν αντίθετα ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η απόδοσή του είναι ανεξάρτητη της προσπάθειάς του ή ότι οι αμοιβές του είναι ανεξάρτητες της προσπάθειας και της απόδοσής του, τότε δε δημιουργείται καμία διάθεση – παρακίνηση για απόδοση. Αυτή η θεωρία ουσιαστικά υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση του εργαζομένου.

Η θεωρία διατήρησης/κινήτρων του Herzberg: σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg, οι εργασιακοί παράγοντες που προσδιορίζουν την παρακίνηση του εργαζομένου για την απόδοση είναι δύο κατηγοριών. Η πρώτη κατηγορία που ο Herzberg ονομάζει παράγοντες διατήρησης, όταν δε βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο, δημιουργούν δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο και κατά συνέπεια δεν υπάρχει η παραμικρή διάθεση για

απόδοση. Αντίθετα, όταν οι παράγοντες αυτοί βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο, τότε το μόνο που καταφέρνουν είναι να εξαλείψουν τη δυσαρέσκεια. Δε δημιουργούν δηλαδή παρακίνηση, συνεπώς ο εργαζόμενος διατηρεί την απόδοσή του σε ένα ανεκτό επίπεδο απόδοσης αλλά δεν αισθάνεται παρακίνηση για να αποδώσει το μέγιστο που δύναται. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι σταθερές αμοιβές, οι συνθήκες εργασίας, οι πολιτικές της επιχείρησης, οι τρόποι εποπτείας κ.τ.λ.

Παρακίνηση στους εργαζόμενους δημιουργεί η δεύτερη κατηγορία παραγόντων που ο Herzberg ονομάζει παράγοντες – κίνητρα. Τέτοιοι παράγοντες είναι η αναγνώριση, το αίσθημα επιτυχίας, η ευθύνη και η συμμετοχή, το ενδιαφέρον του περιεχομένου εργασίας, οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης κ.τ.λ.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg, οι σταθερές οικονομικές αμοιβές, δηλαδή ο μισθός, πρέπει να βρίσκεται σε τέτοιο επίπεδο ώστε να μη δημιουργεί στους εργαζόμενους δυσαρέσκεια. Ασφαλώς το επίπεδο αυτό είναι υποκειμενικό για κάθε εργαζόμενο. Εκτός όμως από αυτό η παρακίνηση του εργαζόμενου μπορεί να επιτευχθεί μέσω οικονομικών κινήτρων, τα οποία όμως προσφέρονται ως μέσα – σύμβολα αναγνώρισης και επιτυχίας.

9.5 Η Έννοια Του Δίκαιου Μισθού

Στο χώρο των κοινωνικών προβλημάτων τοποθετείται και το πρόβλημα του δίκαιου μισθού των εργαζομένων, το οποίο εμφανίζεται πιο έντονα μέσα στον επιχειρησιακό χώρο. Το πρόβλημα του δίκαιου μισθού είναι πολύπλοκο και δυσχερές, διότι κάθε ομάδα ή άτομο βλέπει το «δίκαιο» Πο τη δική του άποψη, ενώ κάτι που είναι δίκαιο σήμερα μπορεί αύριο να είναι άδικο ή λιγότερο δίκαιο.

Το αίσθημα του δίκαιου μισθού δε διαμορφώνεται από το μέγεθος της αμοιβής αλλά από το είδος και το μέγεθος των αναγκών. Οι αποκλίσεις λοιπόν που υπάρχουν στις απόψεις κατά το χαρακτηρισμό ενός δίκαιου ή

άδικου μισθού, προκύπτουν, από τον αριθμό των αναγκών που θεωρεί κάθε άτομο ή κάθε ομάδα ατόμων ότι θα πρέπει να ικανοποιήσει ο συγκεκριμένος μισθός. Ο μισθός, ανάλογα με το πόσο δίκαιος είναι, προσδιορίζει τη συμπεριφορά του εργαζόμενου και επηρεάζει το κλίμα εργασίας και τις σχέσεις μεταξύ εργατικού δυναμικού και εργοδοσίας στον επιχειρησιακό χώρο. Είναι δε από τα κυριότερα μέσα επηρεασμού της συμπεριφοράς του ατόμου στον εργασιακό χώρο. Όσο πιο δίκαιος θεωρείται ο μισθός τόσο λιγότερες είναι οι κοινωνικές συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων και επιχειρήσεων. Όταν όμως το αίσθημα του άδικου είναι έντονο μεταξύ εργαζομένων, τότε οι κοινωνικές συγκρούσεις στον επιχειρησιακό χώρο είναι αναπόφευκτες.

Αντικειμενικά δίκαιη αμοιβή είναι εκείνη που είναι ταυτόχρονα δίκαιη, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο. Η αμοιβή μπορεί να είναι δίκαιη ως προς το εξωτερικό ή εσωτερικό της επιχείρησης. Εξωτερικά δίκαιη θεωρείται η αμοιβή που δε διαφέρει πολύ μεταξύ επιχειρήσεων που λειτουργούν στον ίδιο γεωγραφικό χώρο και δραστηριοποιούνται σε ανάλογο τομέα. Για την εξασφάλιση αυτής της δικαιοσύνης πολλές επιχειρήσεις συμβουλευονται τις «Έρευνες Αμοιβών» που διεξάγονται από τα Γραφεία Συμβούλων και που περιέχουν ανώνυμα στοιχεία σχετικά με τις αμοιβές και τις παροχές σε διάφορες θέσεις εργασίας και κλάδους. Μία επιχείρηση μπορεί να αγοράσει μία Έρευνα Αμοιβών και να συγκρίνει τις αμοιβές της με αυτές των άλλων πριν αποφασίσει για την πολιτική που θα ακολουθήσει σε θέματα αμοιβών.

Εσωτερικά δίκαιη αμοιβή για κάθε εργαζόμενο είναι εκείνη που εξατομικεύεται βάσει προσόντων, ικανοτήτων προσφοράς, συμπεριφοράς και αποδόσεως του κάθε εργαζόμενου.

Ένα άλλο στοιχείο που διαμορφώνει το δίκαιο μισθό είναι η αξία της εργασίας που προσφέρει ο κάθε εργαζόμενος ή η κάθε ομάδα και η συμβολή της στην ολοκλήρωση των εταιρικών στόχων. Η αξία όμως της προσφερόμενης εργασίας κάνει το πρόβλημα ακόμη δυσκολότερο καθώς δεν υπάρχει απόλυτη ταύτιση εργαζομένων όσων αφορά την αξία της εργασίας που παρέχει ο καθένας ξεχωριστά. Οι δυσκολίες που σχετίζονται

με τον καθορισμό της δίκαιης αμοιβής προέρχονται από το γεγονός ότι είναι δύσκολο να γίνουν αντικειμενικές εκτιμήσεις ως προς την πραγματική αξία της προσφερόμενης εργασίας των εργαζομένων.

9.6 Ιστορική Εξέλιξη Των Συστημάτων Αμοιβών

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό θα ήταν σκόπιμο να αναφερθούμε στην εξέλιξη των συστημάτων αμοιβών μέσα στο χρόνο. Όπως καταλαβαίνουμε, με βάση τα παραπάνω, η ανάγκη για την εύρεση ενός συστήματος αμοιβών το οποίο θα ήταν αποδεκτό από την πλειοψηφία των εργαζομένων έγινε επιτακτική ανάγκη ακόμη και στις πρώτες επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν, ακόμη και αν αυτές είχαν τεράστιες διαφορές σε όλα τα επίπεδα με τις επιχειρήσεις που υπάρχουν σήμερα. Παράλληλα όμως με την εξέλιξη των επιχειρήσεων μέσα στο χρόνο και τα συστήματα αμοιβών, πριν αποκτήσουν τη σημερινή τους μορφή πέρασαν από μια σειρά ανακατατάξεων, αλλαγών και προσαρμογών, οι οποίες άλλοτε είχαν σκοπό την εξυπηρέτηση συμφερόντων είτε της διοίκησης είτε των εργαζομένων, άλλοτε όμως προωθούσαν τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη. Παρακάτω θα δούμε εν συντομία τα στάδια της εξέλιξης των συστημάτων αμοιβών, σε παγκόσμιο επίπεδο.

Συμφωνία με τον εργοδότη

Όταν οι περισσότερες επιχειρήσεις ήταν μικρές, ο εργοδότης αποφάσιζε για τον καθορισμό της αμοιβής του κάθε υπαλλήλου. Οι εργαζόμενοι πήγαιναν στη δουλειά τους, και αν όλα πήγαιναν καλά η επιχείρηση ευημερούσε. Ο εργοδότης και ο υπάλληλος προσδιόριζαν ποιά θα ήταν μια δίκαιη και σωστή αντιστοιχία ανάμεσα στις ανάγκες της επιχείρησης και την εργασία και το ταλέντο του ατόμου. Το επίπεδο της αμοιβής καθοριζόταν από το τι ζητούσε το άτομο για να εργασθεί στη επιχείρηση και από το τι ήταν σε θέση να πληρώσει η επιχείρηση. Οι μετρήσεις της παραγωγικότητας ήταν βασισμένες στην κρίση του εργοδότη, όπως επίσης και οι αυξήσεις στους μισθούς.

Αυτή η πρακτική λειτουργούσε καλά μέχρι που οι υπάλληλοι άρχισαν να μιλούν μεταξύ τους για την αμοιβή. Όταν συνέκριναν τα επίπεδα των αμοιβών (άνθρωποι που εκτελούσαν την ίδια βασική λειτουργία, λάμβαναν μερικές φορές εντελώς διαφορετικές αμοιβές) υπήρχαν πολύ συχνά αντιπαραθέσεις οι οποίες μόνο καλό δεν έκαναν στην επιχείρηση καθώς αυτό χαλούσε την ομαλή λειτουργία. Η αμοιβή ήταν πολύ σημαντικό θέμα πολιτικής μέσα στον οργανισμό και ελάττωνε τη δέσμευση που ένιωθαν οι εργαζόμενοι προς την επιχείρηση.

Αμοιβή με βάση την αξία της εργασίας

Αυτό το χάος έδωσε ώθηση στην ανάγκη να καθιερωθεί ένα σύστημα αμοιβών που να βασίζεται στο βαθμό υπευθυνότητας του υπαλλήλου και στην αξία της δουλειάς του μέσα στον οργανισμό, που όπως αναφέραμε και παραπάνω ονομάζεται «αμοιβή της αξίας της θέσης». Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, οι επιχειρήσεις προσπάθησαν να οργανώσουν ορθολογικά τα επίπεδα αμοιβών βασιζόμενες σε κάποιους παράγοντες μέσα από την επιχείρηση αλλά και βασιζόμενες σε εξωτερικές πληροφορίες της αγοράς για εργασίες παρόμοιου επιπέδου ευθυνών. Έπειτα καθορίζονταν συστήματα διοίκησης των μισθών που βοηθούσαν στην αξιολόγηση της εργασίας και τις αλλαγές στο μισθό. Υπήρχε ένα ελάχιστο χρηματικό ποσό για υποκινητικούς λόγους επιπλέον των βασικών μισθών.

Ενώ το σύστημα λειτουργούσε καλά όσον αφορά τον έλεγχο, το κόστος της μισθοδοσίας λειτουργούσε άλλα προβλήματα. Το σημαντικότερο θέμα ήταν ότι ο οργανισμός ξόδευε πολλά χρήματα σε αυξήσεις αμοιβών χωρίς να γνωρίζει αν υπήρχε απόδοση που να δικαιολογεί αυτές τις αυξήσεις. Τα στελέχη ένιωθαν ότι Έπρεπε να προσφέρουν υψηλές μισθολογικές αυξήσεις σε αυτούς που είχαν υψηλή αποδοτικότητα ώστε αυτοί να έχουν ένα κίνητρο να διατηρήσουν αυτή την αποδοτικότητά τους. Παρόλα αυτά δεν έγινε δυνατό να οδηγήσει αυτή η διαδικασία σε απευθείας σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση.

Αμοιβή για απόδοση

Η φιλοσοφία της αμοιβής με βάση την απόδοση προέκυψε σαν μία απάντηση στο πρόβλημα της απευθείας σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση. Ο πρωταρχικός σκοπός αυτής της διαδικασίας ήταν να εξασφαλίσει ότι αυτοί που έδειχναν υψηλή απόδοση λάμβαναν τους υψηλότερους μισθούς. Αυτή η διαδικασία υπέθετε ότι όλοι οι μισθοί ξεκινούσαν από μηδενική βάση και από εκεί και πέρα προσπαθούσε να κατανείμει τις αμοιβές σε εκείνους που ξεχώριζαν από τους υπόλοιπους. Στηρίζονταν στη λογική ότι η επιχείρηση προσφέροντας τους υψηλούς μισθούς έχοντας καλή επίδοση, είχε τη δυνατότητα να τους διατηρήσει πιστούς σε αυτή. Η φιλοσοφία αυτή εξελίχθηκε μέσα στο χρόνο εξαλείφοντας όσο το δυνατό περισσότερες από τις αδυναμίες που είχε και με κάποιες παραλλαγές χρησιμοποιείται, ακόμη και στις μέρες μας, σε κάποιες επιχειρήσεις.

Νέα γενιά στα συστήματα αμοιβών

Η νέα γενιά συστημάτων αμοιβών εκφράζει μια διαφορετική άποψη για το πώς χρησιμοποιούμε και αντιλαμβανόμαστε τα συστήματα αμοιβών. Η νέα φιλοσοφία χρησιμοποιεί ένα ευρύ φάσμα μισθολογικών συστημάτων μέσα στον οργανισμό. Τα στελέχη εκπαιδεύονται στην κατανόηση του τρόπου δημιουργίας των συνθηκών για θετική ενδυνάμωση των υφισταμένων τους μέσα από την αξιολόγηση και επαναπληροφόρησή τους σχετικά με την απόδοσή τους καθώς και στην αποτελεσματική χρήση πολλαπλών παραγόντων υποκίνησης. Έτσι τα συστήματα αμοιβών εξατομικεύονται, με την έννοια ότι τα άτομα καταλαβαίνουν όχι μόνο τι πρέπει να κάνουν αλλά και πόσο καλά πρέπει να το κάνουν. Οι αμοιβές είναι ανάλογες της προόδου τους αλλά επίσης τείνουν να διαφοροποιούνται ανάλογα με το τι είναι σημαντικό για τα άτομα και την επιχείρηση. Τα συστήματα αμοιβών της επόμενης γενιάς θα προσφέρουν ευεξία προσαρμογής στις προσωπικές ανάγκες του καθενός, δίνοντας σε όλους τη δυνατότητα συμμετοχής. Θα ενθαρρύνουν τις συμπεριφορές που δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της, και ταυτόχρονα θα κάνουν τα άτομα να αισθάνονται ότι εκτιμώνται για τη συνεισφορά

*«Η Διοίκηση Των Ανθρώπινων Πόρων Στο Σύγχρονο Παγκοσμιοποιημένο
Επιχειρησιακό Περιβάλλον»*

τους. Σήμερα μιλάμε για πακέτα αποδοχών που περιλαμβάνουν εκτός από το βασικό μισθό και μεταβλητές αμοιβές που βασίζονται στην απόδοση του ατόμου ή της επιχείρησης και για ένα σύνολο παροχών και επιδομάτων που καλύπτουν διάφορες ανάγκες των εργαζομένων.



10. Έρευνα

10.1 Εισαγωγή - Ερωτηματολόγιο

Εμπειρική έρευνα στην εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης, των αμοιβών και των παροχών των εργαζομένων στις Ελληνικές Τράπεζες.

Με στόχο τη διερεύνηση αξιολόγησης προσωπικού των τραπεζών, πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα βασισμένη σε ερωτηματολόγιο προς τις τράπεζες.

Η έρευνα αφορά :

- Την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων
- Τις αμοιβές-παροχές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι

Στο πλαίσιο των παραπάνω, το ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 28 ερωτήσεις, στάλθηκε σε 11 Τράπεζες του Ν. Κοζάνης. Οι τράπεζες αυτές είναι : Εθνική Τράπεζα και 1 υποκατάστημα της, Εμπορική Τράπεζα και 1 υποκατάστημα της, Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, Συνεταιριστική Τράπεζα, Eurobank, Γενική Τράπεζα, Attica Bank και Αγροτική Τράπεζα και 1 υποκατάστημα της. Το σύνολο των εργαζομένων που απάντησαν είναι 60 άτομα.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες ερωτήσεων :

- Η πρώτη κατηγορία έχει κάποιες γενικές ερωτήσεις οι οποίες αφορούν το φύλο των εργαζομένων, την ηλικία, το μορφωτικό τους επίπεδο, τα έτη

εργασίας στην τράπεζα, τα έτη προϋπηρεσίας και τέλος την ιεραρχική βαθμίδα στην οποία ανήκουν.

- Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Δηλαδή αναφέρει το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η κάθε τράπεζα, αν είναι αντικειμενικό ή όχι, τον τρόπο και σκοπό της αξιολόγησης και από ποιόν πρέπει να γίνεται αυτή. Ακόμη αναφέρει τη σημασία της συνέντευξης ως διαδικασία αξιολόγησης και αν πρέπει να συνδέεται η αμοιβή με τη απόδοση του εργαζομένου μέσου του συστήματος αξιολόγησης.
- Τέλος, η τρίτη κατηγορία αναφέρεται γενικότερα στις αμοιβές και τις παροχές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τις τράπεζες και ειδικότερα στο αν είναι ικανοποιημένοι από αυτές, αν γίνεται αναπροσαρμογή αυτών σε σχέση με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με ποιο κριτήριο θα πρέπει να δίνονται και αν θα πρέπει να μειωθεί ή να αυξηθεί η ψαλίδα μεταξύ υψηλόμισθων και χαμηλόμισθων.

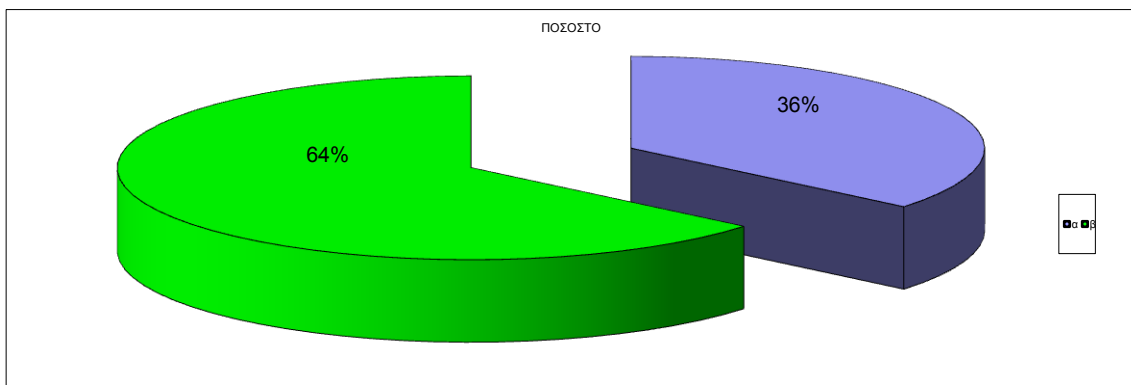


A) ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1) Φύλο;

α) Άνδρας

β) Γυναίκα



Το 36% των εργαζομένων που απάντησαν την ερώτηση αυτή είναι άνδρες ενώ το 64% είναι γυναίκες.

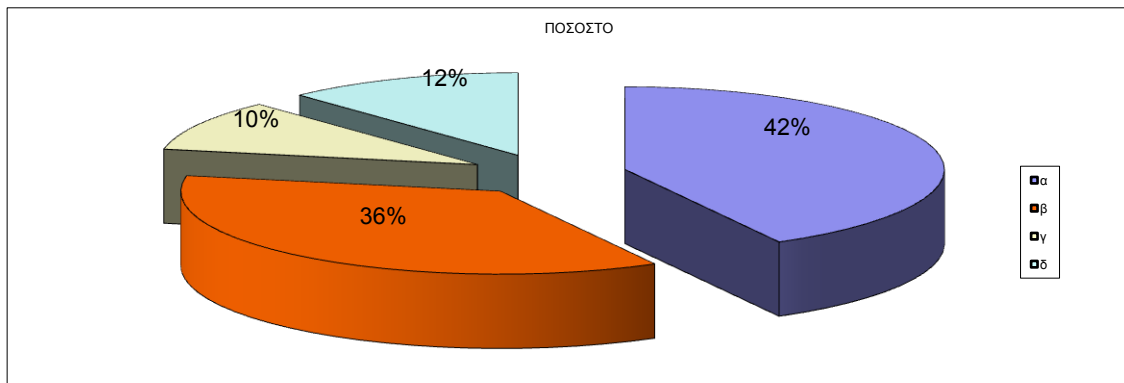
2) Σε ποιο κλιμάκιο ηλικίας ανήκετε;

α) 18-30

β) 31-40

γ) 41-50

δ)άνω των 50



Το 42% των εργαζομένων είναι από 18-30 ετών, το 36% από 31-40 ετών, το 10% από 41-50 και το 12% είναι άνω των 50 ετών. Διαπιστώνουμε ότι το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού των τραπεζών είναι άτομα νεαρής ηλικίας και οι εργαζόμενοι άνω των 50 ετών είναι ένα μικρό ποσοστό.

3)Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

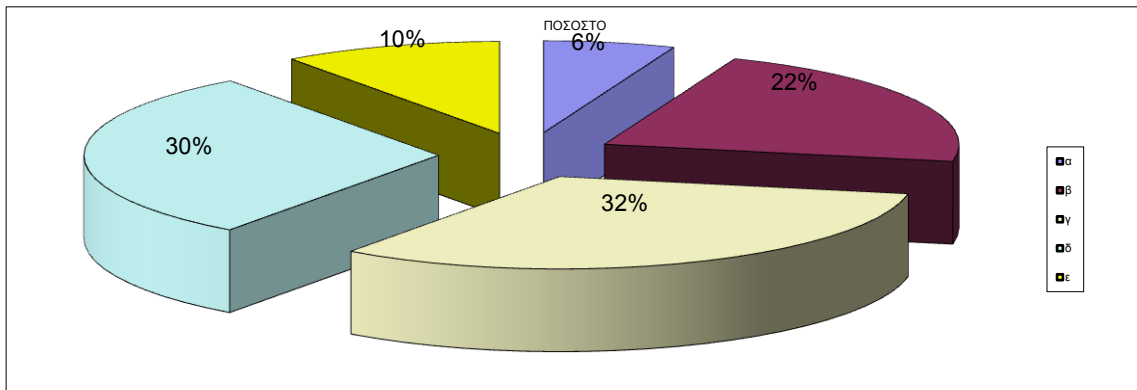
α)Απόφοιτος Γυμνασίου

β)Απόφοιτος Λυκείου

γ)Απόφοιτος ΤΕΙ

δ)Απόφοιτος ΑΕΙ

ε)Κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου



Διαπιστώνουμε πως ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων είναι απόφοιτοι ΤΕΙ , ένα άλλο μικρότερο μέρος είναι απόφοιτοι Λυκείου, ΑΕΙ και κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό είναι απόφοιτοι Γυμνασίου.

4)Πόσα έτη εργάζεστε στην τωρινή τράπεζα;

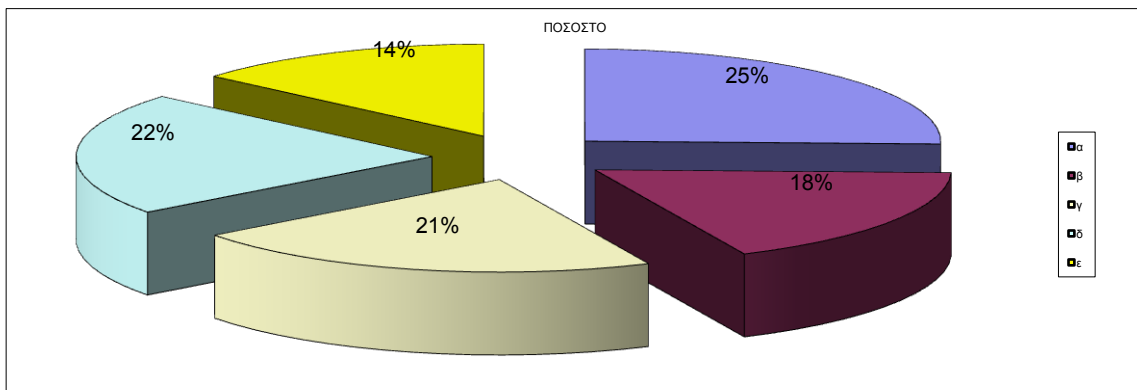
α)Έως 1 έτος

β)1-3 έτη

γ)4-9 έτη

δ)10-19 έτη

ε)άνω των 20 ετών



Βλέπουμε πως υπάρχει μια ομοιομορφία όσον αφορά τα έτη εργασίας των εργαζομένων στις τράπεζες με τα ποσοστά να είναι περίπου τα ίδια.

5)Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε σε τράπεζα;

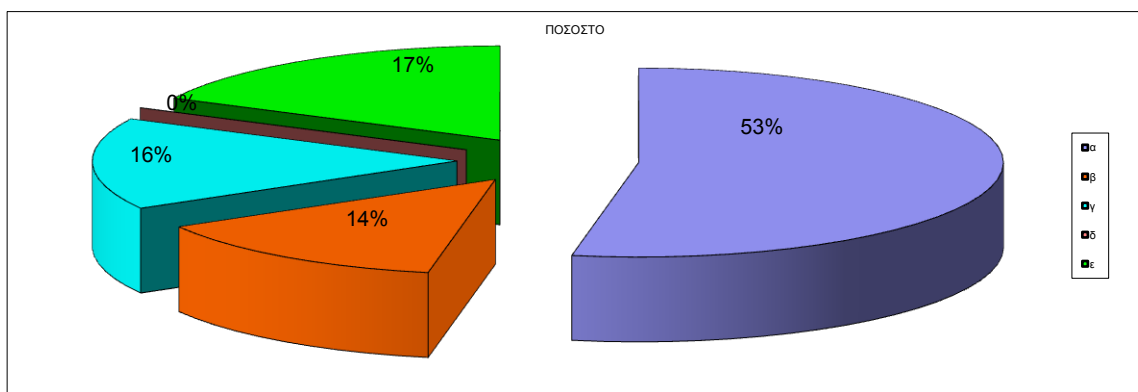
α)1-5

β)6-10

γ)11-15

δ)16-20

ε)άνω των 20 ετών



Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων το οποίο φτάνει το 52% έχουν από 1 έως 5 έτη προϋπηρεσίας και από 6 έως 20 έτη τα ποσοστά μοιράζονται. Διαπιστώνουμε ότι οι Τράπεζες ανανεώνουν το προσωπικό τους και μικρό ποσοστό εργαζομένων έχει πολυετή υπηρεσία. Τα παραπάνω μας οδηγούν στο

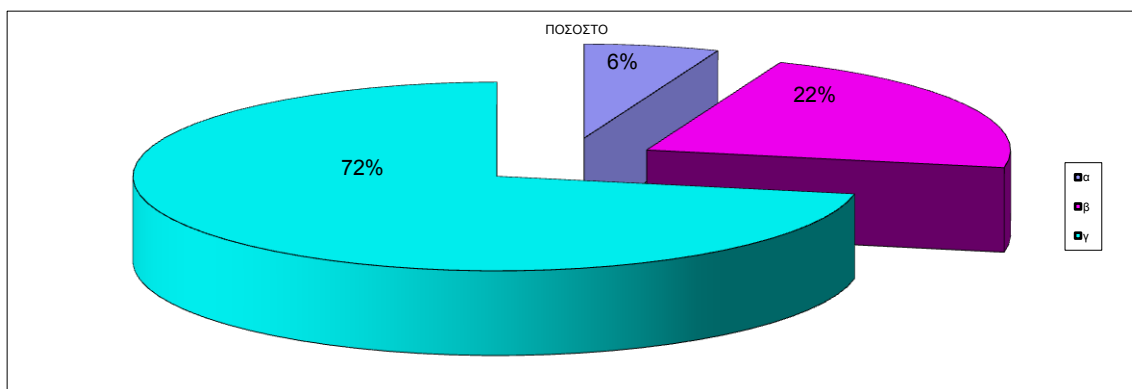
συμπέρασμα ότι η κινητικότητα των εργαζομένων στις τράπεζες είναι μεγάλη είτε λόγω μετακίνησης των εργαζομένων από τράπεζα σε τράπεζα, είτε λόγω εφαρμογής προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου του προσωπικού.

6) Σε ποια ιεραρχική βαθμίδα ανήκετε;

α) Διευθυντικό στέλεχος

β) Προϊστάμενος

γ) Λοιποί εργαζόμενοι



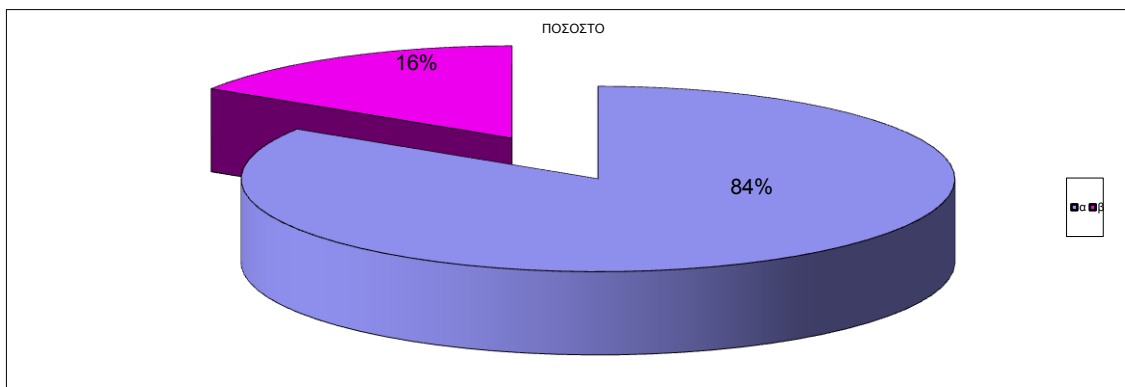
Από το ποσοστό του 72% μπορούμε να καταλάβουμε πως στις περισσότερες τράπεζες οι εργαζόμενοι είναι απλοί υπάλληλοι ενώ ένα 22 % είναι προϊστάμενοι και μόλις το 6% είναι διευθυντικά στελέχη.

Β) ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΑΠΟΔΟΣΗ

7)Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης για τον καθένα σας ξεχωριστά στην τράπεζα όπου εργάζεστε;

α)Ναι

β)Όχι



Το 84% των εργαζομένων απαντά πως υπάρχει σύστημα αξιολόγησης για τον καθένα τους ξεχωριστά ενώ ένα σημαντικό ποσοστό του 16% πως δεν υπάρχει.

8)Συμφωνείτε με τον τρόπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την απόδοσή σας;

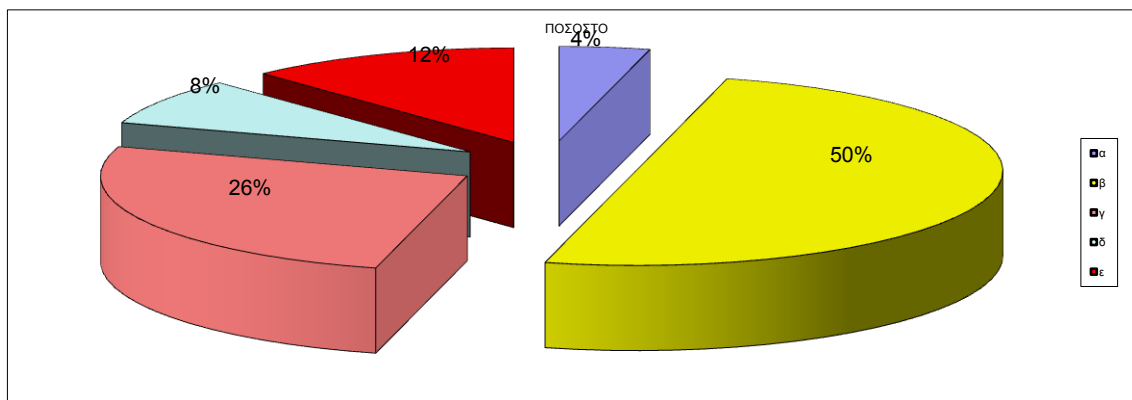
α)Απόλυτα

β)Αρκετά

γ)Ελάχιστα

δ)Καθόλου

ε)Αδιαφορώ

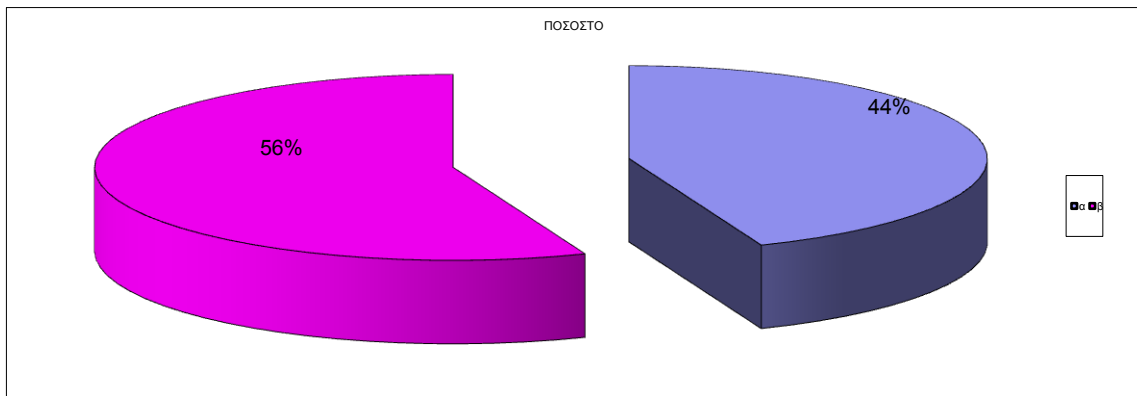


Σύμφωνα με τις απαντήσεις οι μισοί απ τους εργαζόμενους συμφωνούν απόλυτα με τον τρόπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την απόδοση τους ενώ οι άλλοι μισοί διαφέρουν στις απόψεις τους με το 26% να απαντά πως ελάχιστα συμφωνεί με τον τρόπο αυτό.

9)Πιστεύετε πως εφαρμόζεται αξιόπιστα και αντικειμενικά το σύστημα αξιολόγησης;

α)Ναι

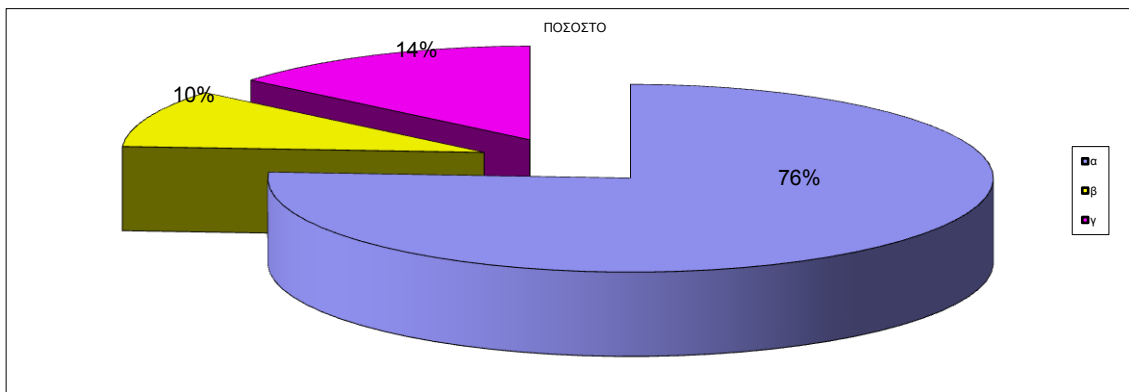
β)Όχι



Οι απόψεις των εργαζομένων για το αν εφαρμόζετε αξιόπιστα και αντικειμενικά το σύστημα αξιολόγησης δίστανται. Βλέπουμε πως το 44% έχει αμφιβολίες και δεν πιστεύει σε αυτό το σύστημα ενώ το 56% πιστεύει το αντίθετο. Ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων αμφισβητεί την αξιοπιστία του συστήματος αξιολόγησης. Συμπεραίνουμε ότι αυτό θα πρέπει να αξιολογηθεί από την διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού και να γίνει επανέλεγχος του συστήματος.

10) Πιστεύετε πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι:

- α) Σημαντική για την εξέλιξη του κάθε ατόμου και χρήσιμη για την βελτίωση της απόδοσης του στον οργανισμό
- β) Μέσο κακών σχέσεων με ανώτερα μέλη του οργανισμού
- γ) Περιττή

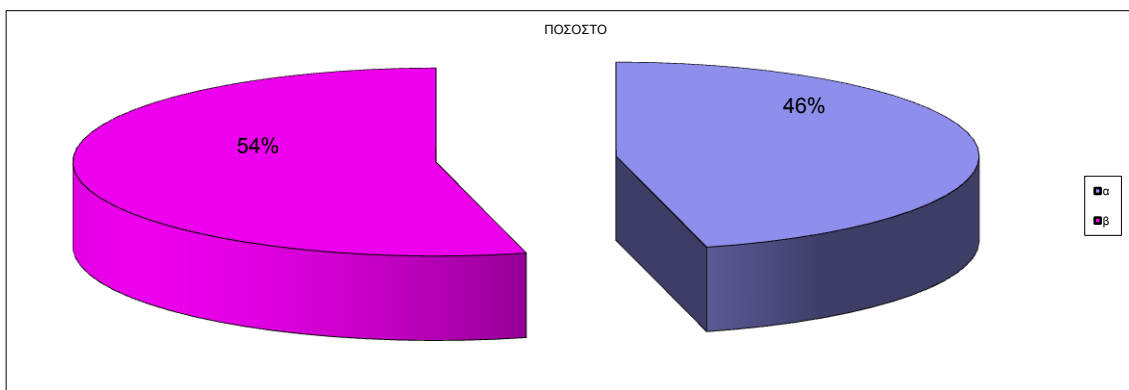


Ένα πολύ μεγάλο και σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων (76%) πιστεύει πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι σημαντική για την εξέλιξη τους και χρήσιμη για την βελτίωση τους ενώ μόλις ένα 14% πως είναι μέσο κακών σχέσεων με ανώτερα μέλη του οργανισμού και ένα 10% πως είναι περιττή.

11) Είναι η διαδικασία της αξιολόγησης κατάλληλα δομημένη και οργανωμένη ώστε να οδηγεί με σχετική ευκολία σε αξιόπιστα συμπεράσματα;

α) Ναι

β) Όχι

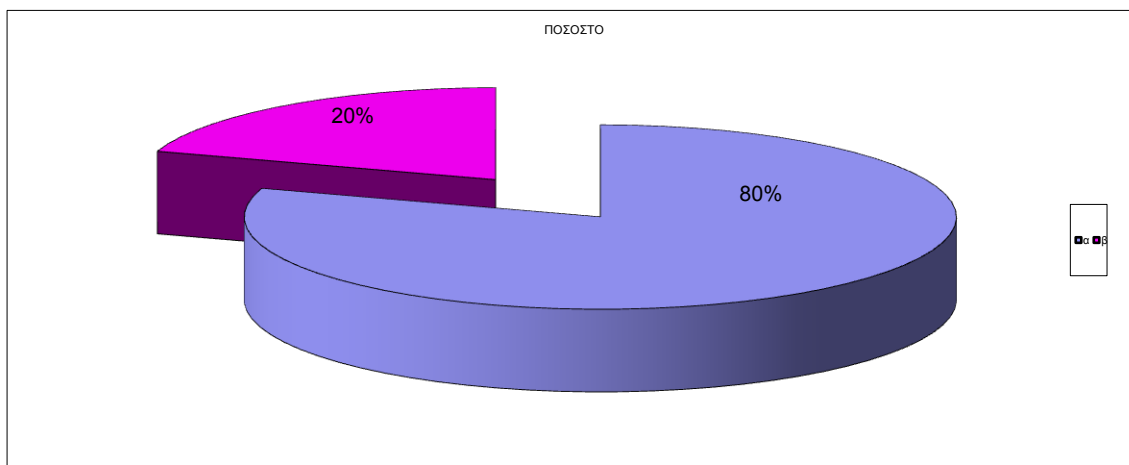


Ένα ποσοστό του 54% πιστεύει πως η διαδικασία της αξιολόγησης είναι κατάλληλα δομημένη και οργανωμένη ώστε να αποφέρει αξιόπιστα συμπεράσματα ενώ το 46% όχι. Οπότε η Δομή του συστήματος αξιολόγησης, σύμφωνα με τα παραπάνω ,τίθεται σε αμφισβήτηση.

12) Πιστεύετε πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για :

α) Όφελος της τράπεζας

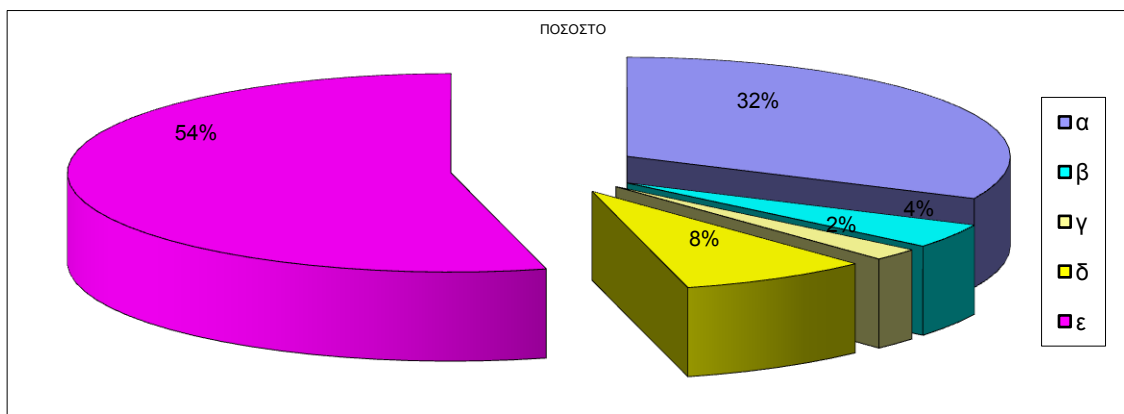
β) Όφελος δικό σας



Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό του 80% των εργαζομένων πιστεύει πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται προς όφελος της τράπεζας ενώ μόνο το 20% προς όφελος των εργαζομένων.

13) Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται από:

- α) Τον προϊστάμενο
- β) Τους συναδέλφους
- γ) Τον ίδιο τον εργαζόμενο
- δ) Τους εξωτερικούς συμβούλους
- ε) Όλους τους παραπάνω

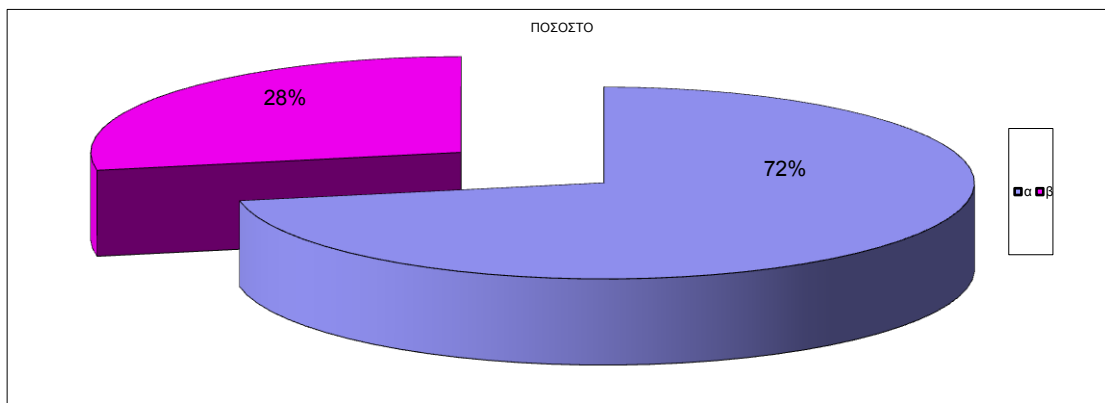


Το 54 % των εργαζομένων πιστεύει πως για την αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να συμπράττουν όλοι όσοι εργάζονται στην τράπεζα. Ενώ ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 32 % πιστεύει πως η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται από τον προϊστάμενο, το 8 % από τους εξωτερικούς συμβούλους, το 4 % από τους συναδέλφους και μόλις το 2 % από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

14) Η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να γίνεται:

α) Σε ένα σταθερό χρονικό διάστημα (π.χ. μια φορά το χρόνο, στο τέλος κάθε χρόνου κ.τ.λ.) ή

β) Σε ένα μεταβλητό (π.χ. κάθε φορά που τελειώνει ένα στάδιο κάποιας εργασίας, όταν ολοκληρώνεται ένα έργο)

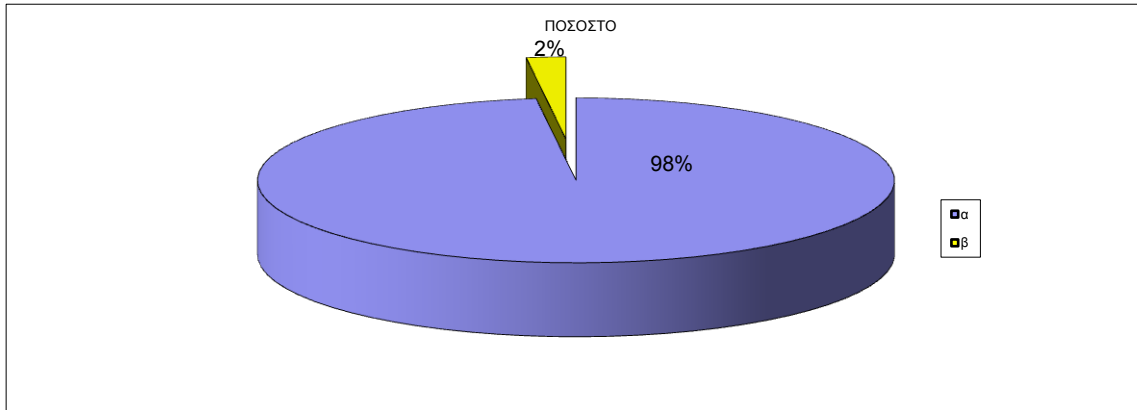


Το 72 % των εργαζομένων συμφωνεί πως η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να γίνεται σε σταθερό χρονικό διάστημα ενώ το 28 % διαφωνεί πιστεύοντας πως η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να γίνεται σε μεταβλητό χρονικό διάστημα.

15) Οι αξιολογούμενοι και οι αξιολογητές πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους που θέτει η τράπεζα έτσι ώστε να γίνει καλύτερη η αξιολόγηση;

α) Ναι

β) Όχι

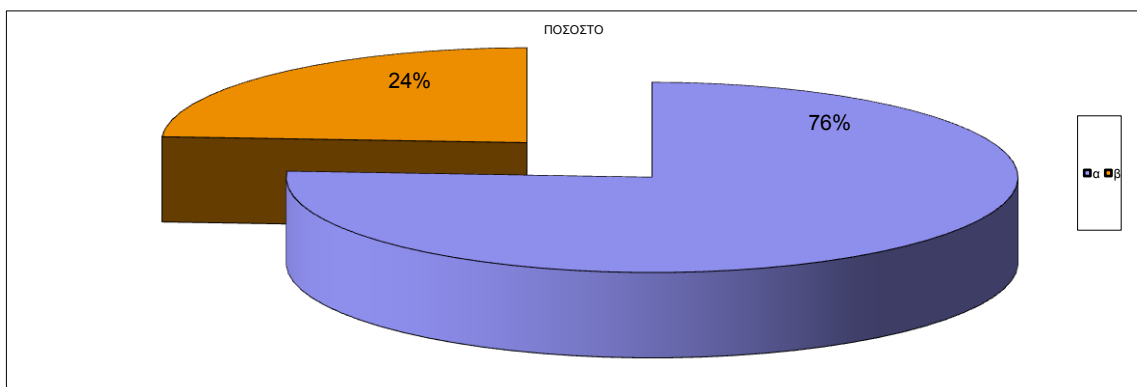


Το συντριπτικό ποσοστό του 98% πιστεύει πως αξιολογητές και αξιολογούμενοι πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους που θέτει η τράπεζα ώστε να υπάρχει καλύτερη αξιολόγηση και μόλις το 2 % πιστεύει πως δεν είναι απαραίτητο.

16)Μαθαίνει ο αξιολογούμενος τα δυνατά και αδύνατά του σημεία μέσα από τον τρόπο αξιολόγησης;

α)Ναι

β)Όχι



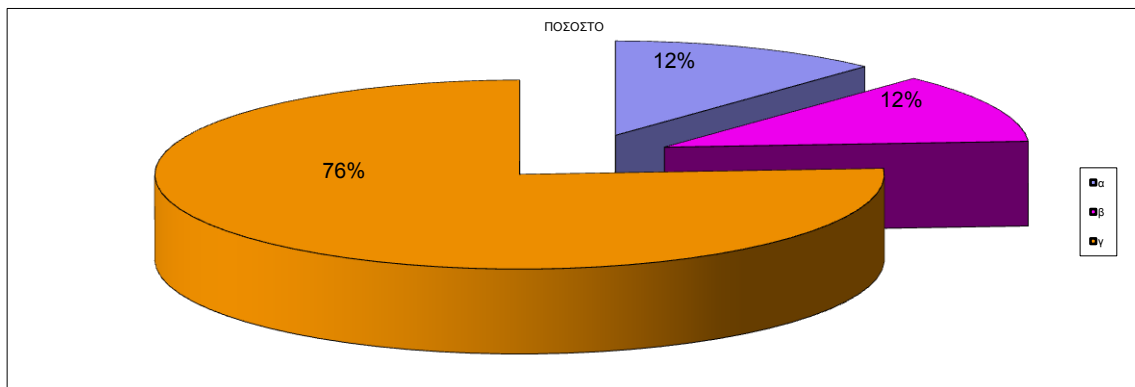
Το 76 % των εργαζομένων πιστεύει πως ο αξιολογούμενος μαθαίνει τα προτερήματα και τα μειονεκτήματα του μέσα από τον τρόπο αξιολόγησης, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό του 24 % πιστεύει πως όχι. Συμπεραίνουμε ότι η αξιολόγηση είναι επιθυμητή από το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων , αποτελεί μέσο επανελέγχου και επαναπληροφόρησης, που μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη των σκοπών της τράπεζας , με την προϋπόθεση της σωστής δομής και λειτουργίας της.

17)Το σύστημα αξιολόγησης έχει σαν κύριο σκοπό:

α)Να διαπιστώσει εάν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης τους ή

β)Να τους βοηθήσει να βελτιωθούν και να κάνουν πλήρη χρήση των ικανοτήτων τους

γ)Και τα δύο



Το 76% των εργαζομένων πιστεύει πως η αξιολόγηση έχει σαν κύριο σκοπό να διαπιστώσει εάν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης τους, ένα 12% πιστεύει πως έχει σαν κύριο σκοπό να τους

βοηθήσει να βελτιωθούν και να κάνουν πλήρη χρήση των ικανοτήτων τους και επίσης ένα 12% πιστεύει και στα δυο.

18) Το παρόν σύστημα αξιολόγησης ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ κριτή και κρινόμενου;

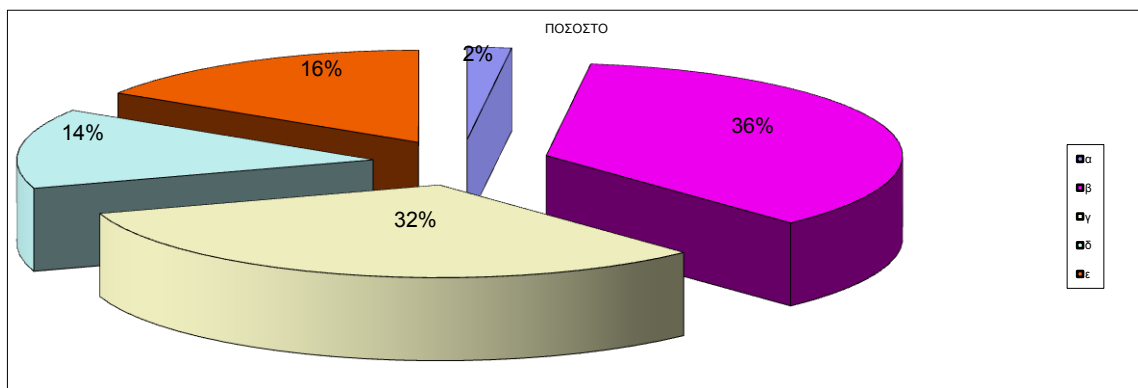
α) Πολύ

β) Αρκετά

γ) Μέτρια

δ) Λίγο

ε) Καθόλου



Το 36% των εργαζομένων πιστεύει πως το σύστημα αξιολόγησης ενισχύει αρκετά την επικοινωνία μεταξύ κριτή και κρινόμενου, το 32% μέτρια, το 16% καθόλου, το 14% λίγο και μόλις το 2% πολύ.

19) Πιστεύετε πως στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης – απόδοσης, μπορεί να αποτυπωθεί η πραγματική εικόνα του εργαζόμενου μέσα στην τράπεζα;

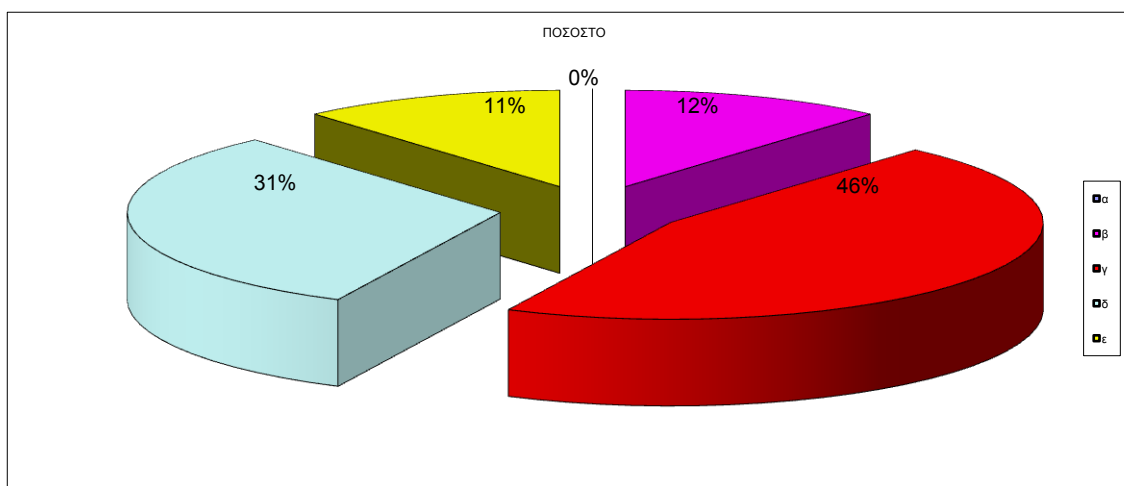
α) Πολύ

β) Αρκετά

γ) Μέτρια

δ) Λίγο

ε) Καθόλου



Σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι (47%) πιστεύουν πως το παρόν σύστημα αξιολόγησης αποτυπώνει μέτρια της πραγματική τους εικόνα μέσα στην τράπεζα,

το 31% πιστεύει λίγο, από 11% πιστεύει αρκετά και καθόλου ενώ κανένας (0%) δεν πιστεύει πολύ.

20)Πόσο σημαντική κρίνετε η συνέντευξη ως μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης;

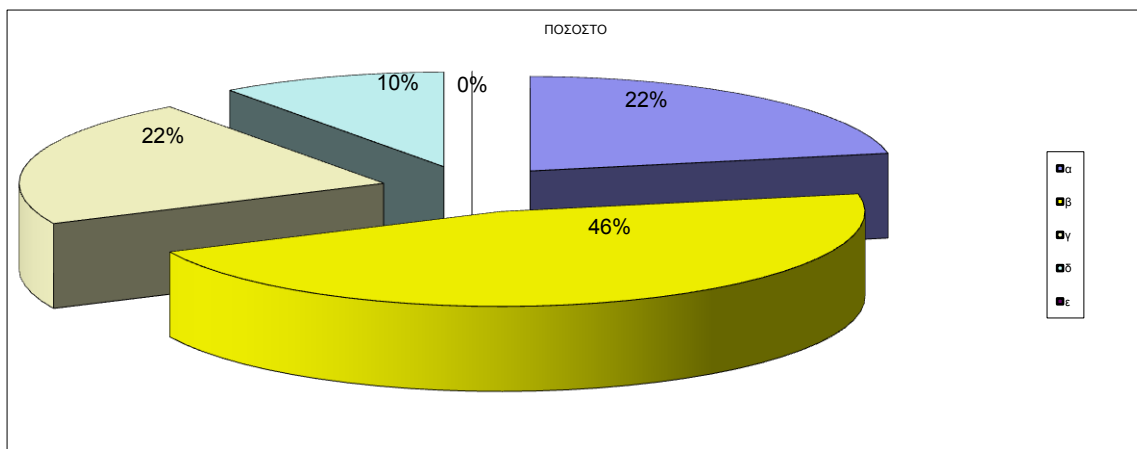
α)Πολύ

β)Αρκετά

γ)Μέτρια

δ)Λίγο

ε)Καθόλου

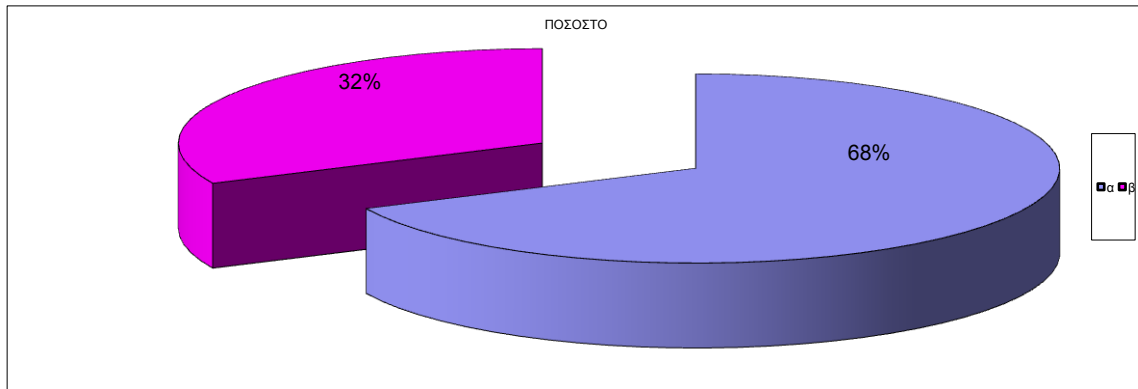


Οι περισσότεροι εργαζόμενοι (46%)πιστεύουν πως η συνέντευξη ως μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης είναι αρκετά σημαντική ενώ από ένα 22% πιστεύει πως είναι πολύ έως μέτρια σημαντική ,ένα 10% λίγο και κανένας (0%) καθόλου.

21) Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του εργαζομένου;

α) Ναι

β) Όχι



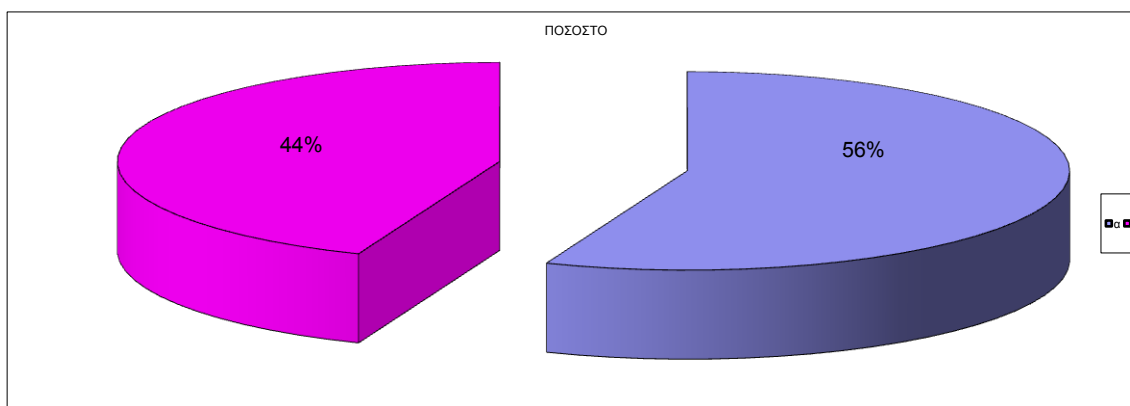
Το 68% των εργαζομένων πιστεύει πως το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του εργαζομένου ενώ το 32% πως όχι.

Γ)ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΑΜΟΙΒΕΣ – ΠΑΡΟΧΕΣ

22)Είστε ικανοποιημένοι από το σύνολο αμοιβών και παροχών που λαμβάνεται από την τράπεζα;

α)Ναι

β)Όχι

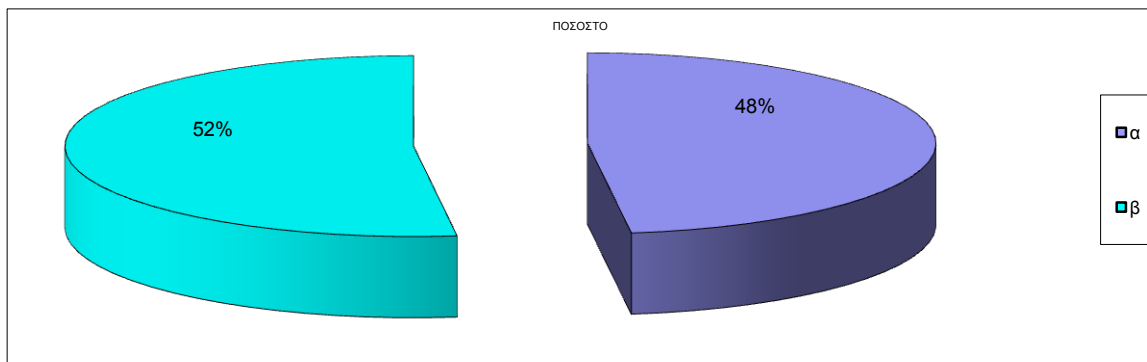


Αρκετοί απ' τους εργαζομένους δεν είναι ευχαριστημένοι από το σύνολο αμοιβών και παροχών που λαμβάνουν από την τράπεζα και αυτό φαίνεται απ το ποσοστό του 44% στο οποίο οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι ενώ το 56% είναι.

23)Η τράπεζα φροντίζει για την αναπροσαρμογή των αμοιβών ή παροχών σας σε σχέση με τα στοιχεία του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος;

α)Ναι

β)Όχι



αμοιβές και τις παροχές τις οποίες λαμβάνουν σε σχέση με τα στοιχεία του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος ενώ το 48% πως όχι.

24) Ποιος παράγοντας και βαθμός επηρεασμού πιστεύετε πως πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στις μισθολογικές αυξήσεις σύμφωνα με τα επίπεδα διαβίωσης;

α) Επίπεδα πληθωρισμού

β) Αποτελέσματα της Τράπεζας

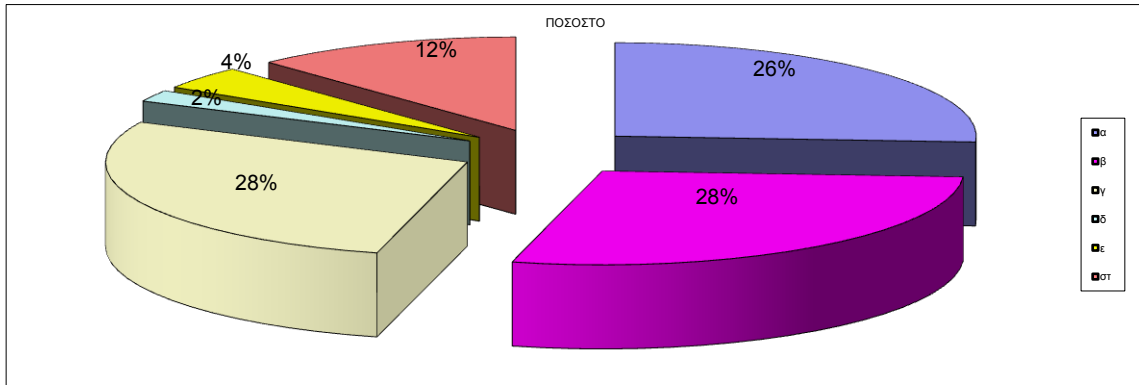
γ) Ρυθμός ανάπτυξης της Τράπεζας

δ) Εκάστοτε πολιτική της Τράπεζας

ε) Έρευνες αγοράς

στ) Άλλος παράγοντας

«Η Διοίκηση Των Ανθρώπινων Πόρων Στο Σύγχρονο Παγκοσμιοποιημένο
Επιχειρησιακό Περιβάλλον»

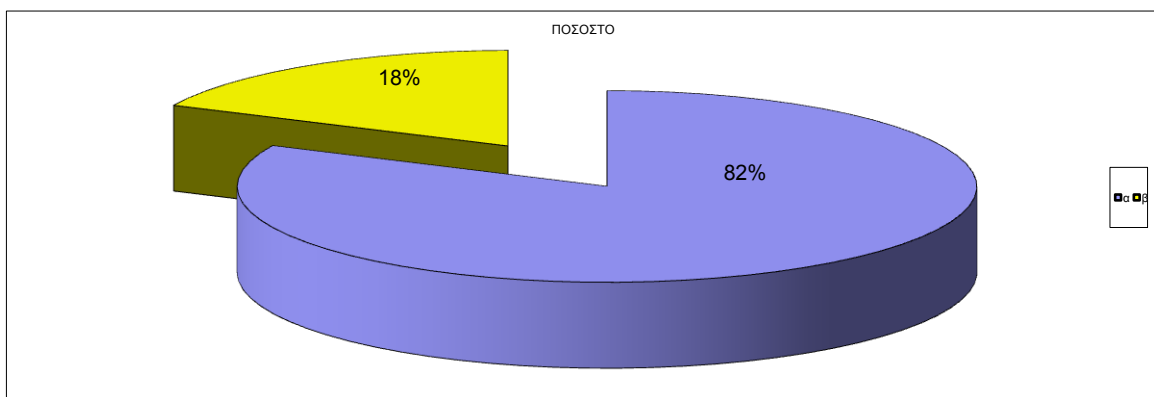


Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων από ένα 28% πιστεύει πως ο παράγοντας και ο βαθμός επηρεασμού ο οποίος πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στις μισθολογικές αυξήσεις σύμφωνα με τα επίπεδα διαβίωσης είναι τα αποτελέσματα και ο ρυθμός ανάπτυξης της τράπεζας, ένα 26% τα επίπεδα πληθωρισμού, ένα 4% οι έρευνες αγοράς, ένα 2% η εκάστοτε πολιτική της τράπεζας και ένα 12% ένας άλλος παράγοντας.

25) Πιστεύετε πως πρέπει να υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης;

α) Ναι

β) Όχι



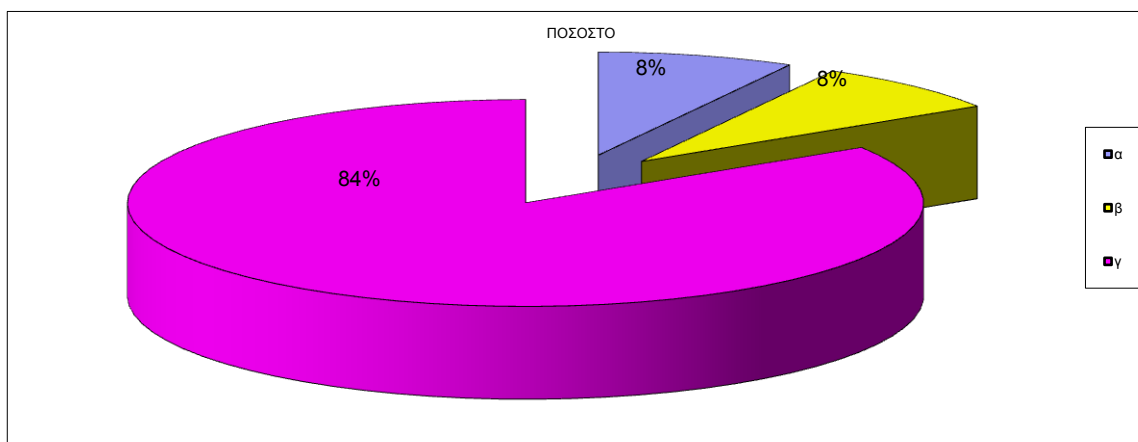
Ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων (82%) πιστεύει πως θα πρέπει να συμμετέχει στα κέρδη της επιχείρησης ενώ ένα μικρό (18%) πως όχι.

26) Πιστεύετε πως θα πρέπει η αμοιβή να δίνεται με βάση:

α) Τον χρόνο του εργαζομένου

β) Την απόδοση του εργαζομένου ή

γ) Και τα δυο



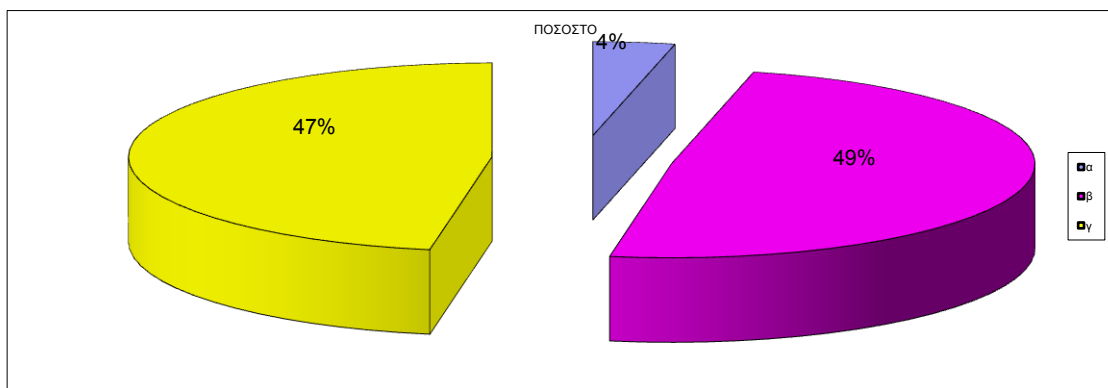
Ένα μικρό ποσοστό των εργαζομένων (8%) πιστεύει πως θα πρέπει να αμείβονται με βάση τον χρόνο ενώ το ίδιο ποσοστό (8%) με βάση την απόδοσή τους. Τέλος ένα συντριπτικό ποσοστό του 84% των εργαζομένων πιστεύει πως θα πρέπει να αμείβονται και με τα δύο παραπάνω.

27) Πιστεύετε πως θα πρέπει η ψαλίδα μεταξύ υψηλόμισθων και χαμηλόμισθων εργαζόμενων να :

α) Αυξηθεί

β) Μειωθεί

γ) Να παραμείνει ως έχει

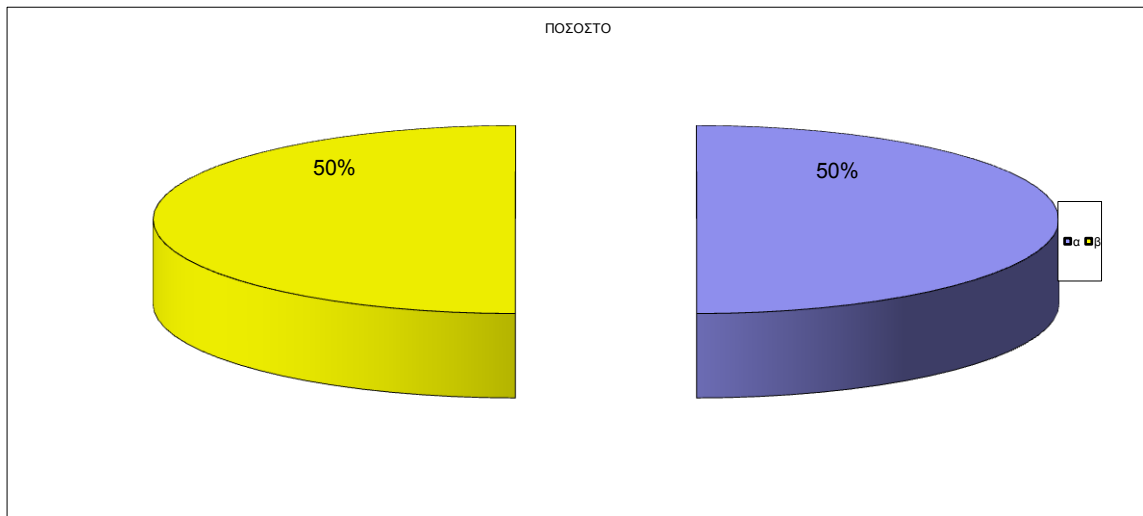


Το 49% των εργαζομένων πιστεύει πως πρέπει να μειωθεί η ψαλίδα μεταξύ υψηλόμισθων και χαμηλόμισθων και το 47% πως πρέπει να παραμείνει ως έχει ενώ μόλις το 4% πιστεύει πως πρέπει να αυξηθεί.

28) Είστε ικανοποιημένοι από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνεται από την τράπεζα;

α) Ναι

β) Όχι



Όσον αφορά το αν μένουν ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι απ τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνουν απ την τράπεζα τα ποσοστά είναι ακριβώς μοιρασμένα. Το 50% των εργαζομένων δεν είναι ικανοποιημένο απ τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνει ενώ το άλλο 50% είναι ικανοποιημένο.

10.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έρευνα που πραγματοποιήσαμε δείχνει :

Το μεγαλύτερο ποσοστό του ανθρωπίνου δυναμικού των τραπεζών είναι γυναίκες και η ηλικία γενικότερα των εργαζομένων είναι αρκετά μικρή αφού ελάχιστοι είναι αυτοί οι οποίοι είναι άνω των 40 ετών.

Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων είναι αρκετά καλό με τους περισσότερους να κατέχουν πτυχίο ΤΕΙ, ΑΕΙ ή ακόμη να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου. Όσον αφορά την προϋπηρεσία η πλειοψηφία αυτών έχουν ελάχιστα χρόνια στις τράπεζες έως 5 με 6 περίπου.

Ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων τονίζουν πως υπάρχει σύστημα αξιολόγησης για τον καθένα τους ξεχωριστά, συμφωνούν με τον τρόπο αξιολόγησης που τους γίνεται αλλά δεν είναι σίγουροι αν το σύστημα αυτό είναι αξιόπιστο και αντικειμενικό. Ακόμη πιστεύουν πως η αξιολόγηση προσωπικού είναι σημαντική για την εξέλιξη του κάθε ατόμου και χρήσιμη για την βελτίωση της απόδοσης του στον οργανισμό. Διαπιστώνουμε ότι με την πάροδο του χρόνου τα συστήματα αξιολόγησης απαξιώνονται και πρέπει να υπάρχει συνεχής μέριμνα του τμήματος της τράπεζας που είναι υπεύθυνο για το ανθρώπινο δυναμικό, έτσι ώστε το σύστημα αξιολόγησης να αναθεωρείται προσαρμοζόμενο σε νέα δεδομένα.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων για να είναι συνεπής και να υπάρχει μέτρο σύγκρισης πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και τα αποτελέσματα αυτής δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται όχι μόνο για όφελος της τράπεζας αλλά και για όφελος των εργαζομένων. Επίσης η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, τους ίδιους τους

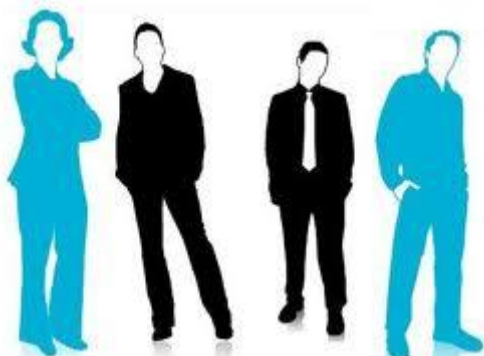
εργαζόμενους, τους εξωτερικούς συμβούλους και όχι μόνο από έναν από τους παραπάνω.

Το σύστημα αξιολόγησης έχει σαν κύριο σκοπό να διαπιστώσει εάν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης τους και να τους βοηθήσει να βελτιωθούν και να κάνουν πλήρη χρήση των ικανοτήτων τους

Η συνέντευξη ως μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης είναι αρκετά σημαντική αλλά μέσα από το σύστημα αυτό δεν αποτυπώνεται η πραγματική εικόνα του εργαζομένου μέσα στην τράπεζα.

Οι μισοί σχεδόν από τους εργαζομένους δεν είναι ικανοποιημένοι από το σύνολο αμοιβών και παροχών που λαμβάνουν από την τράπεζα και οι περισσότεροι πιστεύουν πως θα πρέπει να συμμετέχουν στα κέρδη της τράπεζας.

Τέλος, η αμοιβή θα πρέπει να γίνεται με βάση το χρόνο και την απόδοση του εργαζομένου ενώ όσον αφορά την ψαλίδα μεταξύ υψηλόμισθων και χαμηλόμισθων θα πρέπει να μειωθεί και αν όχι να παραμείνει ως έχει.



Συμπεράσματα

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια τάση στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων που στηρίζεται στην «αφοσίωση» παρά στην παραδοσιακή προσέγγιση του «ελέγχου». Είδαμε ότι για να συμβάλει ο εργαζόμενος, με τον καλύτερο τρόπο, στην παραγωγική διαδικασία θα πρέπει να νιώθει ικανοποίηση από την εργασία του, να νιώθει ότι η εργασία του αναγνωρίζεται και ότι μέσω αυτής συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Μόνο έτσι θα είναι αφοσιωμένος ο υπάλληλος στην επιχείρηση και θα ενδιαφέρεται και αυτός για την πορεία της.

Από την άλλη, θα αναρωτηθεί κανείς πως είναι δυνατόν να εξασφαλισθεί η αφοσίωση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση που λόγω των ιδιαίτερα ανταγωνιστικών συνθηκών που έχουν διαμορφωθεί, προσπαθεί να αποκτήσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ευελιξία. Πως είναι δυνατόν, με άλλα λόγια να αφοσιωθεί ένας εργαζόμενος σε μια επιχείρηση όταν οι όροι εργασίας αποδεσμεύονται όλο και περισσότερο από θεσμικές νομοθετικές ρυθμίσεις.

Η σημασία που αποδίδεται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, φαίνεται αρχικά από την αναγκαιότητα για διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι ιδιαίτερα σημαντική και σήμερα πλέον υπάρχουν τμήματα αυτής σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις. Από την άλλη, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνει πολλούς τομείς στην εργασία των υπαλλήλων αλλά και αναπτύσσει νέες δεξιότητες που δεν υπάρχουν. Βοηθάει, μέσω της βελτίωσης των ήδη υπάρχουσών αλλά και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, στην βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η αύξηση της παραγωγικότητας, που είναι και ο στόχος της κάθε επιχείρησης – γι' αυτό και προσπαθεί να βελτιώσει όλους τους παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτή - οδηγεί στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Ένας τέτοιος παράγοντας είναι και το προσωπικό της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία

- Θεοδωράτος Ε., «Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά», Αθήνα 2004
- Μαντά Ν. – Ντάνου Α., «Μεθοδολογία Εκπόνησης Πτυχιακών Εργασιών», Αθήνα 1994
- Χατζηπαντελή Π., «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»
- Μπουραντάς Δ. - Παπαλεξανδρή Ν., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα 2003
- Ευροτύρη – Κουφίδου Σ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», 2001
- Τζωρτζάκης – Τερζίδης, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα 1998

Ηλεκτρονική

- logistics.tuc.gr
- Eprints.teikoze.ge
- Aetos.it.teithe.gr